

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL “CABAÑAS  
BALANDRA” UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA.**

**AUTORA:**

Macías Barcia Alexandra Monserrate

**TUTORA:**

Eco. Carmen Zambrano Macías, Mgs. C.A.

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Carrera Administración de Empresas**

**Manta- Ecuador**

**Septiembre 2019**

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de Emprendimiento, cuyo tema del Trabajo de Titulación es **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL “CABAÑAS BALANDRA” UBICADO EN LA CIUDAD DE MANTA”**, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita **MACIAS BARCIA ALEXANDRA MONSERRATE**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, período académico 2019-2020 (1), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 14 de agosto de 2019.

Lo certifico,

Eco. CARMEN ZAMBRANO MACIAS, Mgs. C.A.

**Docente Tutor(a)**

**Área: Administración**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Sometida a consideración de la Facultad Ciencias Administrativas, Carrera Administración de Empresas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

**APROBADO POR:**

---

**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

ECO. ALEXA CEDEÑO

---

**PROFESOR MIEMBRO**

ING. OSWALDO RODRÌGUEZ

---

**PROFESOR MIEMBRO**

ING. JOSÉ LUIS MORANTE

## **DEDICATORIA**

A mi compañero de vida Jonnathan, por su paciencia, comprensión y creer en mis sueños.

A mis papás por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, a mis hermanas Diana, Karla y sobrina Miranda por su cariño y por estar siempre presentes, a mi abuelita Ochi por sus oraciones, consejos que de una u otra manera me acompañan siempre.

A mi segunda familia Ofelia, Johanna, Adrián por sus apoyos y ánimos durante este proceso.

Alexandra Macías Barcia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida de aprendizajes, experiencias y sobre todo por haber puesto en mí a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradezco a mi familia en especial a mis padres por infundir buenos valores y ayudarme a ser una mujer de bien.

A mi compañero de vida Jonnathan por estar a mi lado todo el tiempo, por acompañarme, por ser mi apoyo incondicional y ser el motor que me impulsa a ser cada día mejor persona y por ser parte importante de este triunfo.

Gracias a mi tutora de tesis Eco. Carmen Zambrano por creer en mí y haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi proyecto de su mano, por todo el apoyo y facilidades que me fueron otorgadas.

Agradezco a mi segunda familia, por su cariño y su apoyo que es incondicional porque cuando creía que no iba a poder, fueron un pilar importante para que continuara siguiendo mis sueños.

A los colaboradores del hotel “Cabañas Balandra” porque me proporcionaron datos para mi proyecto, sin éstos no hubiese permitido cumplir este logro.

Y por último quiero agradecer a mis profesores, por los valiosos conocimientos recibidos a lo largo de mi carrera estudiantil.

## INDICE

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	I
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL</b> .....	II
<b>DEDICATORIA</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	IV
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	V
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. DISEÑO TEÓRICO</b> .....	2
2.1. El problema .....	2
2.2. Planteamiento del problema .....	2
2.3. Formulación del Problema Científico General y Problemas Específicos .....	4
2.4. Formulación del Objeto de la Investigación .....	5
2.5. Formulación de los Objetivos de la Investigación .....	6
2.6. Delimitación .....	7
2.6.1. Delimitación Espacial .....	7
2.6.2. Delimitación Temporal .....	7
2.6.3. Delimitación Conceptual .....	7
2.7. Formulación de Hipótesis .....	7
2.7.1. Hipótesis General .....	7
2.7.2. Hipótesis específicas .....	7
2.8. Determinación de Variables .....	8
2.9. Matriz de Consistencia y Operacionalización de las variables .....	9
2.10. Justificación de la Investigación .....	12
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	13
3.1. Antecedentes investigativos .....	13
3.2. Bases teóricas .....	14
3.2.1. Antecedentes del Clima Organizacional .....	14
3.2.2. Definiciones del Clima Organizacional .....	16
3.2.3. Características del Clima Organizacional .....	17
3.2.4. Importancia del Clima Organizacional .....	18
3.2.5. Dimensiones del clima organizacional .....	19
3.2.5.1. <i>Modelo de Litwin y Stringer</i> .....	19
3.2.6. Diagnóstico del Clima Organizacional .....	20
3.2.7. Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional .....	21
3.2.8. Cabañas Balandra .....	22
3.2.8.1. <i>Antecedentes</i> .....	22
3.2.8.2. <i>Misión</i> .....	23

3.2.8.3.	<i>Visión</i> .....	23
3.2.8.4.	<i>Filosofía y Valores</i> .....	23
3.2.9.	Organigrama del hotel “Cabañas Balandra” .....	24
<b>4.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>26</b>
4.1.	Modalidad de Investigación .....	26
4.2.	Tipo de Investigación .....	27
4.3.	Población de estudio .....	27
4.4.	Tamaño de Muestra .....	27
<b>5.</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>28</b>
5.1.	Plan de procesamiento de la información .....	28
5.2.	Procesamiento estadístico de la información .....	28
5.3.	Procedimiento de la evaluación .....	30
5.4.	Resultados .....	31
5.4.1.	Dimensión Estructura .....	31
5.4.2.	Dimensión Responsabilidad .....	33
5.4.3.	Dimensión Recompensa .....	35
5.4.4.	Dimensión Riesgo .....	37
5.4.5.	Dimensión Calidez .....	39
5.4.6.	Dimensión Normas .....	41
5.4.7.	Dimensión Apoyo .....	43
5.4.8.	Dimensión Conflicto .....	45
5.4.9.	Dimensión Identidad .....	47
5.4.10.	Resultado de las dimensiones del clima organizacional .....	49
5.5.	Comprobación de la hipótesis .....	50
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA</b> .....	<b>52</b>
6.1.	Título de la propuesta .....	52
6.2.	Introducción .....	52
6.3.	Justificación .....	52
6.4.	Objetivo general .....	53
6.5.	Objetivos específicos .....	53
6.6.	Desarrollo del plan de mejoramiento .....	53
6.6.1.	Responsables .....	53
6.6.2.	Estructura del plan de mejoramiento .....	54
6.6.3.	Estrategias a implementar en busca del mejoramiento del clima organizacional .....	56
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>61</b>
<b>8.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>63</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>65</b>

<b>Anexos</b> .....	70
Anexo 1 – Modelo de cuestionario .....	71
Anexo 2- Taller de Relaciones Humanas .....	74
Anexo 3- Curso de relaciones humanas e inteligencia emocional.....	76
Anexo 4- Curso de Inglés .....	77
Anexo 5- Curso de Excel básico y avanzado .....	78
Anexo 6- Escuela de formación para Contact Center.....	82
Anexo 7- Programa de desarrollo ejecutivo .....	85
Anexo 8- Oficio de curso de relaciones humanas e inteligencia emocional .....	87
Anexo 9 – Oficio de cursos de inglés y computación .....	88
Anexo 10- Evidencias Fotográficas .....	89



## ÍNDICE DE CONTENIDO COMPLEMENTARIO

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama del Hotel “Cabañas Balandra” .....	24
Ilustración 2 Organigrama del Hotel “Cabañas Balandra” .....	25

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Consistencia.....	9
Tabla 2 Operacionalización de Variables.....	10
Tabla 3 Distribución de afirmaciones del cuestionario de Clima Organizacional .....	28
Tabla 4 Niveles de percepción de acuerdo a la escala de Likert .....	29
Tabla 5 Resultados de la dimensión estructura .....	31
Tabla 6 Resultados de la dimensión responsabilidad .....	33
Tabla 7 Resultados de la dimensión Recompensa.....	35
Tabla 8 Resultados de la dimensión riesgo .....	37
Tabla 9 Resultados de la dimensión calidez.....	39
Tabla 10 Resultados de la dimensión normas .....	41
Tabla 11 Resultados de la dimensión apoyo .....	43
Tabla 12 Resultados de la dimensión conflicto.....	45
Tabla 13 Resultados de la dimensión identidad .....	47
Tabla 14 Resumen de las dimensiones del clima organizacional .....	49
Tabla 15 Plan de mejoramiento dimensión calidez.....	54
Tabla 16 Plan de mejoramiento dimensión apoyo .....	55

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Dimensión estructura .....	32
Gráfico 2 Dimensión responsabilidad.....	34
Gráfico 3 Dimensión recompensa.....	36
Gráfico 4 Dimensión riesgo .....	38
Gráfico 5 Dimensión calidez .....	40
Gráfico 6 Dimensión normas .....	42
Gráfico 7 Dimensión apoyo .....	44
Gráfico 8 Dimensión conflicto.....	46
Gráfico 9 Dimensión identidad.....	48
Gráfico 10 Resumen de las dimensiones del clima organizacional.....	49

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El estudio del Clima Organizacional, es un elemento clave para conocer las percepciones que los colaboradores tienen acerca de la empresa en que laboran y para estar al tanto acerca de la manera en que se desempeñan.

Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra”; para lograr éste propósito, se tomó como base, un cuestionario basado en el modelo de Litwin y Stringer en la que se analizaron nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, normas, apoyo, conflicto, identidad; que permitieron conocer los factores que afectan al personal de la organización a través de su percepción.

Con los resultados obtenidos se logró diagnosticar que el clima organizacional se encuentra en un 75.19%, estando dentro de la escala bueno.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional, percepción, Trabajadores, Nivel de Satisfacción, Empresas Hoteleras.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional es uno de los mejores elementos que permite conocer lo que están pensando y percibiendo los trabajadores de la organización; el clima organizacional es un bien intangible, que no se puede observar ni palpar pero que afectan varios elementos de la empresa.

En virtud de lo anterior, nace la inquietud de realizar un diagnóstico del clima organizacional, con el mismo se persigue conocer la percepción del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta, mediante el análisis de dimensiones tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, normas, apoyo, conflicto, identidad. Lo que permitirá que los directivos de la organización reflexionen sobre las dimensiones que más afectan a la organización.

Para llevar a cabo el proyecto de investigación se utilizó la investigación de campo y la investigación bibliográfica- documental bajo el método descriptivo; la población está conformada por 60 personas, constituido por la nómina del personal del hotel “Cabañas Balandra”.

## **2. DISEÑO TEÓRICO**

### **2.1.El problema**

El contexto empresarial ecuatoriano es que muchas empresas y directivos no visionan un escenario del mismo modo y suponen que los trabajadores se sentirán satisfechos y motivados solamente con el sueldo, sin tener en cuenta que los retos actuales de la vida empresarial demandan del reconocimiento constante de un trabajo bien hecho, por ello es necesario que el clima organizacional de las empresas propicien creatividad, genere compromiso y bienestar laboral, para lograr un servicio de calidad.

Actualmente la competitividad entre empresas y destinos turísticos han hecho que se perciban cambios en las formas de operar en el sector hotelero. De esta manera se da respuesta a la necesidad de realizar un diagnóstico de clima organizacional conforme a las características propias de la entidad con el propósito de reformar el ambiente laboral donde se desenvuelven los miembros de la organización y la contribución al logro de un excelente servicio al cliente y la calidad operativa hotelera.

### **2.2.Planteamiento del problema**

Actualmente el clima organizacional tiene gran importancia en las empresas ante la necesidad de entender cómo interviene en el rendimiento de las personas con el objetivo de obtener eficiencia; de modo que lleva a una competencia entre las organizaciones.

(Santana & Cristancho, 2016) Realizaron un estudio del clima laboral en el año 2014 y 2015. La población se integró con 500 empresas, de 15 países de América Latina donde se evidenció que en el año 2014 el resultado global fue de 78.90%, mientras que en 2015 fue 76.65%, lo cual demostró un retroceso en la percepción del ambiente laboral por parte de los colaboradores.

(Deloitte, 2018) Menciona que “las empresas latinoamericanas aún no están desarrollando planes de beneficios emocionales que fortalezcan la realidad de vida de los colaboradores” (pág. 7).

(AndeanEcuador Consultores Estratégicos, 2018) Dan a conocer que el 70% de las empresas latinoamericanas se preocupan por proporcionar soporte administrativo, mientras que el 30% se dirigen a dar un cumplimiento de políticas.

(Diario el Comercio, 2013) Menciona que “en el contexto ecuatoriano el modo más común de medir el clima organizacional de una empresa es mediante encuestas anuales o semestrales”.

(Melendres, 2018) Sostiene que “mejorar el clima organizacional es una práctica poco explorada por las empresas ecuatorianas”.

“El 10% de las empresas ecuatorianas aplica acciones encaminadas a generar un buen ambiente laboral, para lograrlo bastaría elevar los sueldos o entregar bonos a los empleados, pero eso no ayuda en el mediano o largo plazo” (Eddy Troya citado por Diario El Comercio , 2013).

(Rubió, 2016) Afirma que “el clima de una organización se determina, en buena medida, por la forma en que se perciba el clima de trabajo y los componentes de la organización” (pág. 48).

Según (Ministerio de Turismo, 2017) “Los registros de establecimientos turísticos señalan que el número de empleados directos es de 137.647, de los cuales el 52.8% son hombres y el 47.2% mujeres” (pág. 118). Particularmente las empresas hoteleras han perfeccionado la habilidad de integrar el cambio tecnológico y de información, pero no hay datos estadísticos que determinen el estudio del clima organizacional en el sector hotelero.

El (Gobierno Provincial de Manabí, 2015) destaca que: “Manabí posee una diversidad de atractivos turísticos, caracterizados por la cultura popular y tradicional del pueblo montubio, que ha demandado el desarrollo turístico, con una amplia capacidad de alojamiento hotelero”.

El hotel “Cabañas Balandra” se encuentra localizado en el centro de la ciudad de Manta, ubicación que se considera comercial y estratégica para dirigirse a cualquier plaza turística.

El diagnóstico del clima organizacional resulta de gran beneficio, ya que de este dependen elementos que se analizan en la prestación de un servicio, tal es el caso de la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, normas, apoyo, conflicto, identidad.

De acuerdo a lo antes planteado, existe la necesidad de diagnosticar el clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra”, para conocer e identificar cuáles son los resultados de los factores evaluados y con ello buscar la satisfacción plena de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

### **2.3. Formulación del Problema Científico General y Problemas Específicos**

#### **Problema General**

¿Cómo es el clima organizacional en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?

## **Problemas Específicos**

- ¿Cómo es la estructura en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo es la responsabilidad en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo es la recompensa en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo es el riesgo en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo es la calidez en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo son las normas en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo es el apoyo en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo es el conflicto en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?
- ¿Cómo es la identidad en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?

### **2.4. Formulación del Objeto de la Investigación**

El objeto del presente proyecto de investigación es el clima organizacional.

## **2.5. Formulación de los Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la dimensión estructura del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Evaluar la dimensión responsabilidad del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Analizar la dimensión recompensa del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Describir la dimensión riesgo del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Evaluar la dimensión calidez del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Analizar la dimensión normas del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Detectar la dimensión apoyo del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Describir la dimensión conflicto del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Analizar la dimensión identidad del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.



## **2.6.Delimitación**

**Campo:** Investigación  
**Área:** Diagnóstico  
**Aspecto:** Clima organizacional

### **2.6.1. Delimitación Espacial**

El proyecto de investigación se desarrollará en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en el cantón Manta, provincia de Manabí de la República del Ecuador.

### **2.6.2. Delimitación Temporal**

El periodo de estudio de esta investigación comenzó en octubre de 2018 hasta agosto de 2019, en el cual se realizará un diagnóstico del clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.

### **2.6.3. Delimitación Conceptual**

Para el diseño de esta investigación se tendrán en cuenta los temas referentes al clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.

## **2.7.Formulación de Hipótesis**

### **2.7.1. Hipótesis General**

El personal del hotel “Cabañas Balandra” percibe un clima organizacional superior a 80%.

### **2.7.2. Hipótesis específicas**

- Existe una percepción inferior a 50% en la dimensión estructura del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- Existe una percepción del 60% en la dimensión responsabilidad del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.

- La dimensión recompensa del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta es inferior al 48%.
- Existe una percepción inferior a 75% en la dimensión riesgo del Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.
- La dimensión calidez del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será superior al 76%.
- La dimensión normas del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será de 80%.
- La dimensión de apoyo del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será de 65%.
- La dimensión de conflicto del Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será superior a 75%.
- La dimensión de identidad en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta es inferior a 50%

## **2.8.Determinación de Variables**

**Variable independiente:** Clima organizacional

## 2.9. Matriz de Consistencia y Operacionalización de las variables

Tabla 1 *Matriz de Consistencia*

Matriz de Consistencia					
Tema: Diagnóstico del clima organizacional del personal del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta					
Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo es el clima organizacional en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la estructura en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> <li>• ¿Cómo es la responsabilidad en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> <li>• ¿Cómo es la recompensa en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> <li>• ¿Cómo es el riesgo en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> <li>• ¿Cómo es la calidez en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> <li>• ¿Cómo son las normas en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> <li>• ¿Cómo es el apoyo en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> <li>• ¿Cómo es el conflicto en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> <li>• ¿Cómo es la identidad en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b> Analizar el clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la dimensión estructura del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Evaluar la dimensión responsabilidad del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Analizar la dimensión recompensa del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Describir la dimensión riesgo del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Evaluar la dimensión calidez del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Analizar la dimensión normas del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Detectar la dimensión apoyo del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Describir la dimensión conflicto del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Analizar la dimensión identidad del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b> El personal del hotel “Cabañas Balandra” percibe un clima organizacional superior a 80%.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una percepción inferior a 50% en la dimensión estructura del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• Existe una percepción del 60% en la dimensión responsabilidad del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• La dimensión recompensa del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta es inferior al 48%.</li> <li>• Existe una percepción inferior a 75% en la dimensión riesgo del Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.</li> <li>• La dimensión calidez del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será superior al 76%.</li> <li>• La dimensión normas del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será de 80%.</li> <li>• La dimensión de apoyo del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será de 65%.</li> <li>• La dimensión de conflicto del Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será superior a 75%.</li> <li>• La dimensión de identidad en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta es inferior a 50%.</li> </ul>	<p><b>Variable Independiente:</b> Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Normas</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Calidez</li> <li>• Identidad</li> </ul>	<p><b>1. Modalidad de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de Campo</li> <li>• Bibliográfica y Documental</li> </ul> <p><b>2. Tipo de Investigación</b> Descriptivo</p> <p><b>3. Población</b> 60 personas</p> <p><b>4. Tamaño de muestra</b> Constituido por el 100% de la población.</p>

Elaborado por: Alexandra Macías Barcia

Tabla 2 *Operacionalización de Variables*

Operacionalización de Variables		
Variables	Dimensiones	Ítems
<b>Variable Independiente:</b> Clima Organizacional	Estructura	E.1. En esta organización las tareas están claramente definidas.
		E.2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
		E.3. En esta organización se tiene claro quién manda y quién toma las decisiones.
		E.4. Conozco claramente las políticas de esta organización.
		E.5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
		E.6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.
		E.7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
		E.8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
		E.9. En esta organización, a veces no se tiene claro a quien reportar.
		E.10. Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos.
	Responsabilidad	E.11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización; casi todo se verifica dos veces.
		E.12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él.
		E.13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto, yo soy responsable por el trabajo.
		E.14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo.
		E.15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.
		E.16. En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.
		E.17. En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.
	Riesgo	E.24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
		E.25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
		E.26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia.
		E.27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
		E.28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

	Normas	E.34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
		E.35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar
		E.36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
		E.37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien.
		E. 38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño
	Recompensa	E.39. Me siento orgulloso de mi desempeño
		E.18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda
		E.19. Las recompensas e incentivos que se recibe de esta organización son mejores que las amenazas y críticas
		E.20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
		E.21. En esta organización hay muchísima crítica
		E.22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
	Apoyo	E.23. Cuando cometo un error, me sancionan
		E.40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores
		E.41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
		E.42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra
		E.43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
	Conflicto	E.44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano: cómo se sienten las personas
		E.45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos
		E.46. La actitud de nuestros jefes buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos
		E.47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos
E.48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes		
Calidez	E.49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	
	E. 29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	
	E.30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	
	E.31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	
	E.32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	
Identidad	E.33. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables	
	E.50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	
	E.51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	
	E.52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	
	E.53. En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses	

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

## **2.10. Justificación de la Investigación**

En la actualidad es indiscutible la necesidad de contar con un personal competente, satisfecho con la organización que labora y comprometido con las metas; para que su desempeño sea efectivo y sea a su vez, motivo que los diferencie respecto a la competencia; para lo cual la presente investigación está enfocada en el diagnóstico del clima organizacional del personal del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta, en dónde se emplearán los conocimientos técnicos necesarios para que se garantice un correcto estudio.

Para el éxito empresarial es fundamental para lograr un ambiente de trabajo positivo, que sea atractivo para los colaboradores y que ellos se sientan satisfechos e importantes dentro de la empresa. En este sentido, estar al tanto del clima organizacional es primordial para conocer las causas que determinan las distintas conductas de las personas en la organización.

Las relaciones humanas intervienen en la productividad y dan esa aportación que las empresas requieren para desarrollarse. Por esa razón, resulta vital que el ambiente de trabajo sea agradable y estimulante para todos.

La presente investigación resultaría de un notable valor práctico, dado que serviría para conocer a cabalidad la forma en que los empleados del Hotel “Cabañas Balandra” conciben diversos aspectos relacionados con el clima organizacional. Con esta información se podrían tomar medidas correctivas según los indicadores más bajos, con el fin de que esta organización opere con mayor eficiencia y competitividad.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Antecedentes investigativos**

Según la investigación de (Ortega & Perdomo, 2007), tuvo el objetivo de “realizar una revisión teórica acerca de los factores influyentes en el clima organizacional y las estrategias para lograr un buen funcionamiento en la organización”. Las investigadoras llegan a la conclusión que el clima organizacional instaura el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, incluyendo la estructura, estilo de liderazgo, motivación y recompensas, estos factores ejercen influencia en el comportamiento y desempeño de las personas.

El trabajo realizado por (Saker García, Guerra Muñoz, & Silvera Sarmiento, 2015), consiste en “determinar que el clima organizacional, es un factor influyente en las organizaciones que desean comprometerse con el entorno de sus trabajadores”, la metodología utilizada es cualitativa, con carácter descriptivo. Se llega a la conclusión que las empresas que se preocupan por el clima organizacional, logran valiosos niveles de eficiencia, logrando ser competitivos ante las demás organizaciones.

La investigación realizada por (Patrón Cortés, Barroso Tanoira, & Santos Valencia, 2017), tuvo el objetivo de “determinar el grado de apertura del clima organizacional en los hoteles participantes”, el diseño de investigación fue exploratorio y descriptivo, se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Se llega a la conclusión que cuando los trabajadores se involucran en las decisiones de la empresa se sienten productivos. Cabe recalcar que el clima organizacional está en los factores, no en el tamaño o tipo de hotel.

Según la investigación de (Placencia Galindo, 2013), tuvo el objetivo “garantizar la buena calidad de información recolectada en mediciones del clima laboral mediante cuestionarios”. El diseño de investigación fue investigativa. Se concluyó que cuando se evalúa el clima organizacional, se calculan percepciones vinculadas a sentimientos y otros factores, por lo que, cuando se elaboran instrumentos de medición exigen un nivel elevado de comprensión, prudencia y de ética profesional.

El trabajo realizado por (Segredo Pérez, 2013) tuvo el objetivo de “demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales”, el diseño de investigación fue bibliográfica que permitió la reflexión desde una aproximación conceptual. Se llega a la conclusión que el diagnóstico del clima organizacional contribuyen información valiosa para una gestión de cambio, ya que se orienta al análisis de personas que componen la organización.

### **3.2.Bases teóricas**

#### **3.2.1. Antecedentes del Clima Organizacional**

(Martínez, 2003) Manifiesta que a mediados del siglo XX Elthon Mayo desarrolló investigaciones del clima organizacional en Hawthorne la cual fue una de las principales factorías de la Westerm Electric Company en Chicago; donde se concibieron las primeras aportaciones del clima organizacional; Mayo y sus colaboradores efectuaron cambios en los escenarios de trabajo y controlaron los cambios de producción, puesto que obtuvieron como resultado el aumento del rendimiento de los trabajadores y de la productividad y se generó un cambio social, en la cual, determinaron que: El comportamiento de los



trabajadores está determinado por varios factores y que el trabajo ejecutado no solo depende de una remuneración a cambio de un servicio como lo formulaba Taylor.

En 1943 Abraham Maslow plantea su teoría de la motivación humana en la cual propone una “Jerarquía de Necesidades”; en esta jerarquía se expone el comportamiento humano según las necesidades y se identifican cinco niveles: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización. (Castro Molina, 2018)

(Martinez, 2003) Enfatiza que: “Maslow resalta la importancia de crear un ambiente organizacional en el cual el individuo puede satisfacer incluso sus necesidades más elevadas en la escala jerárquica” (p 27).

El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo. (Palomo, 2008)

Por ejemplo, cuando una persona se halla insatisfecha trae consecuencias negativas en diversos ámbitos ya que genera fases de frustración y no le permite superar esa etapa y difícilmente podrá superarlo; por ello es imprescindible desarrollar emociones y satisfacer las necesidades básicas para poder pasar a la siguiente etapa de motivación.

En 1960 “Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la Teoría X y la Teoría Y” (Madero- Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018).

(Ramos & De-Febres, 2016) Manifiestan que en 1968 Rensis Likert estableció que “El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del

comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben” (p6).

En otras palabras los líderes de las organizaciones deben de reforzar la productividad; estableciendo metas, mejorando métodos, hacer uso de participación grupal, por ello, deben de adaptar su conducta al momento de interactuar con las personas; los climas encaminados a la parte humanística generan mayor agrado y buen desempeño en el rol del trabajador.

El autor (Chiavenato, 2014) Sostiene que “para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana”. Los líderes deben estudiar las necesidades de los trabajadores, para así, poder comprender mejor la conducta de ellos y así poder utilizar la motivación como instrumento para mejorar la productividad y la calidad de vida dentro de las organizaciones.

### **3.2.2. Definiciones del Clima Organizacional**

Las organizaciones por sí solas no son capaces de producir y ser competitivas, pues necesitan de esfuerzos y competencias de las personas integradas a ellas para poder lograr las metas organizacionales mediante la cooperación y el trabajo en equipo debidamente coordinado por sus directivos. (Súarez María, y otros, 2006)

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) Concibe que “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”.

(Toro Álvarez, 2001) Afirma que el clima organizacional es: “Una realidad de la empresa que actúa como un potente facilitador de su productividad y de su

competitividad. En aquellas empresas en las que existe una cultura más elaborada y más envolvente el clima organizacional tiende a ser más homogéneo” (P. 79).

Así mismo (Navarro, 2015) Afirma que: “El clima laboral es el ambiente de trabajo que se percibe en una empresa, expresado por los propios empleados y que influyen en la satisfacción y motivación de los propios empleados de la empresa” (pág. 20).

Con base en lo anterior, las personas se encuentran en un proceso constante de adaptación a contextos que varían de una persona a otra; Si la frustración, el desinterés está dado en el ambiente laboral, el clima organizacional tiende a encontrarse escenarios de inconformidad, apatía, agresividad; por el contrario si la motivación de las personas es elevado el clima organizacional proporciona satisfacción, colaboración, entonces habrá un buen rendimiento y una productividad favorable.

### **3.2.3. Características del Clima Organizacional**

“Al igual que las huellas digitales las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que en su totalidad, constituyen un clima” (Bernardo, 2011).

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. Estas características pueden ser percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, y determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio. (Pérez Tristán 2001, citado por Iglesias A, Esperón J & Solís F, 2018)

(González & González, 2010) Argumentan que el clima puede considerarse:

- **Funcional o positivo:** Si las relaciones laborales son favorables, como consecuencia positiva se logra alcanza los objetivos organizacionales.
- **Disfuncional o negativo:** Cuando las relaciones interpersonales afectan el logro de objetivos, como consecuencia es evidente el deterioro del clima laboral.

Desde el punto de vista de (Segura Gálvez, 2013) algunas de las características del clima organizacional son las siguientes:

- **Es un concepto dinámico:** El clima organizacional se desarrolla, cambia y se modifica con el tiempo.
- **Es perdurable con el tiempo:** A pesar de ser dinámico, existen factores de la organización que afectan al clima, por ejemplo variables particulares (edad, sexo, estabilidad emocional) o características del puesto.
- **Es medible y modificable de forma deliberada:** Las variables que determinan el clima son percibidas y analizadas para su modificación para prevenir o transformar situaciones no propicias para la empresa.

#### **3.2.4. Importancia del Clima Organizacional**

(Toro & Sanín, 2013) Afirman que: “Una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del clima organizacional no es garantía de lograrlo si es una condición necesaria para obtenerlo”.

(Brunet, 1987, pág. 20) Hay tres motivos para estudiar y diagnosticar el clima de una empresa:

1. Es fundamental evaluar las fuentes de conflicto y de estrés que contribuyen al aumento de actitudes negativas.

2. Iniciar un cambio que enseñe a los directivos los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir sus intervenciones.
3. Alcanzar el perfeccionamiento de la organización y prevenir los problemas que puedan surgir.

La importancia de medir el clima organizacional es un factor importante, porque influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional. (Soberanes & De La Fuente, 2009)

Se concluye que el clima organizacional permite obtener información de los procesos que determinan los comportamientos organizativos, permitiendo implantar planes de acción con el fin de lograr un cambio de conducta y actitudes entre sus miembros.

### **3.2.5. Dimensiones del clima organizacional**

(Sandoval Caraveo, 2004) Sostiene que “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (p 85).

#### *3.2.5.1. Modelo de Litwin y Stringer*

(Litwin y Stringer 1978, citado por Contreras Beatriz & Matherson Patricia, 1984) Mencionan que este modelo está basado en nueve dimensiones que revelará cómo está determinado el clima de la organización a través de las percepciones de los colaboradores:

1. **Estructura:** Énfasis en las normas y las estrategias que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad:** Sentimiento de autonomía, considerarse su propio jefe.

3. **Recompensa:** Percepción de igualdad en la remuneración cuando las labores están bien hechas.
4. **Riesgo:** Percepción del sentido del riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Calidez:** Confraternidad en general.
6. **Apoyo:** Los sentimientos de ayuda mutua que experimentan los colaboradores dentro de la organización.
7. **Normas:** Percepción de los miembros acerca de la importancia de las normas de rendimiento en el trabajo.
8. **Conflicto:** Énfasis en enfrentar y solucionar los problemas en forma abierta
9. **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización.

### **3.2.6. Diagnóstico del Clima Organizacional**

(Krieger, 2003) Afirma que “el diagnóstico guía las acciones de cambio y transformación organizacional. Permite seleccionar las técnicas de intervención más convenientes a utilizar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su efectividad” (p.432).

El diagnóstico de clima organizacional es una estrategia apoyada por la alta dirección, para modificar el comportamiento colectivo, basada en capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización, se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, se guía hacia la misión evaluando su estructura actual y procesos técnicos o productivos de la organización. (Hernández 2008, Citado por Sánchez, Jorge; Olvera, Pedro; Herrera, Roberto; Pembert, Marlene, 2016)

En síntesis, el diagnóstico del clima organizacional es un proceso que permite estudiar el contexto real de la empresa ya que provee puntos claves para buscar mecanismos que orienten a mejorar los entornos internos y externos de la organización.

### **3.2.7. Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional**

El diagnóstico de organizaciones constituye una aproximación investigativa a uno de los fenómenos sociales de mayor importancia de la época. Las posibilidades de intervención abiertas desde él permitirán construir organizaciones más humanas, en las que cada persona encuentra un espacio para desarrollarse con plenitud. (Rodríguez Mancilla, 2015)

Con base en (García Solarte, Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual, 2009) la importancia del diagnóstico del clima organizacional se resume en que:

- El diagnóstico del clima organizacional permite desarrollar planes de mejoramiento encaminado al cambio de actitudes y conductas, con la finalidad de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.
- El estudio del clima organizacional está encaminado al estudio de los componentes ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de las personas que potencializan el logro de los objetivos.
- El estudio del clima organizacional permite observar como se ve afectada la productividad en términos de un clima más o menos favorable. Cuando un trabajador no se encuentra motivado da como resultado problemas colaterales como la indiferencia, desgano, fatiga.

- Los directivos y el área de talento humano poseen influencia directa en la motivación de los miembros de la organización; se debe señalar que se pueden obtener excelentes resultados siempre y cuando se empleen prácticas institucionales en los que habitualmente se aprecie el esfuerzo del trabajador, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional.
- El diagnóstico del clima organizacional proporciona información a la empresa sobre las percepciones y actitudes de los trabajadores, por ello se vuelve una estrategia para analizar, comprender y atender a favor de los trabajadores y de toda la organización.

### **3.2.8. Cabañas Balandra**

#### *3.2.8.1. Antecedentes*

Pequeño paraíso natural en medio de la ciudad así se le denomina al hotel “Cabañas Balandra” ubicado en Manta en la avenida 7 y calle 20 a cien metros de la playa “El Murciélago”. Su sello personal es un jardín tropical, lo que permite brindar a sus huéspedes una experiencia familiar y sin igual.

Catalogado el hotel más premiado de la ciudad en brindar servicios de excelencia. Ícono manabitas con dos ambientes, integrados por 26 cabañas tradicionales rodeados de jardines tropicales y dos torres con 31 habitaciones y con vista al mar y al jardín. Cuenta con diversos atractivos en sus instalaciones, como gimnasio, sauna, piscina, parqueaderos, un área para niños al aire libre, túnel del amor y salón privado para cenas románticas de las parejas. La excelencia en el servicio distingue a su Restaurante “El Faro”, reconocido por su gastronomía nacional e internacional. (Balandra Hotel, 2017)



#### *3.2.8.2.Misión*

Ser un hotel exclusivo de infraestructura única y de ubicación privilegiada, dedicados a brindar una atención personalizada a nuestros visitantes, y a superar las más altas expectativas de confort y calidad en todos los servicios de préstamos, atendidos con el profesionalismo de sus colaboradores.

#### *3.2.8.3.Visión*

Establecernos como hotel insignia que marque la diferencia en el mercado ecuatoriano, manteniendo los más altos niveles de calidad y excelencia, consolidándonos como el destino principal del ejecutivo o turista nacional o extranjero.

#### *3.2.8.4.Filosofía y Valores*

Balandra Hotel surgió hace más de dos décadas, como una empresa familiar que basa su actividad en el desarrollo de negocios turísticos, integrados de manera vertical en una estructura empresarial única.

Los objetivos prioritarios de la empresa han sido y son posicionarse como referente de marca en el mercado, y direccionar sus estrategias a satisfacer las expectativas de sus principales clientes (empleados, huéspedes, y empresarios); a aprovechar las oportunidades de paquetes turísticos, de negocios, abrir nuevos mercados en el exterior e incentivar el lanzamiento de nuevos e innovadores productos y servicios que contribuyan al bienestar de todos sus clientes.

Para la consecución de estos objetivos Balandra Hotel y todos sus integrantes desarrollan permanentemente los siguientes valores:

- Excelencia
- Compromiso
- Eficiencia
- Innovación
- Calidad
- Confianza
- Integridad
- Entusiasmo
- Honestidad

### 3.2.9. Organigrama del hotel “Cabañas Balandra”

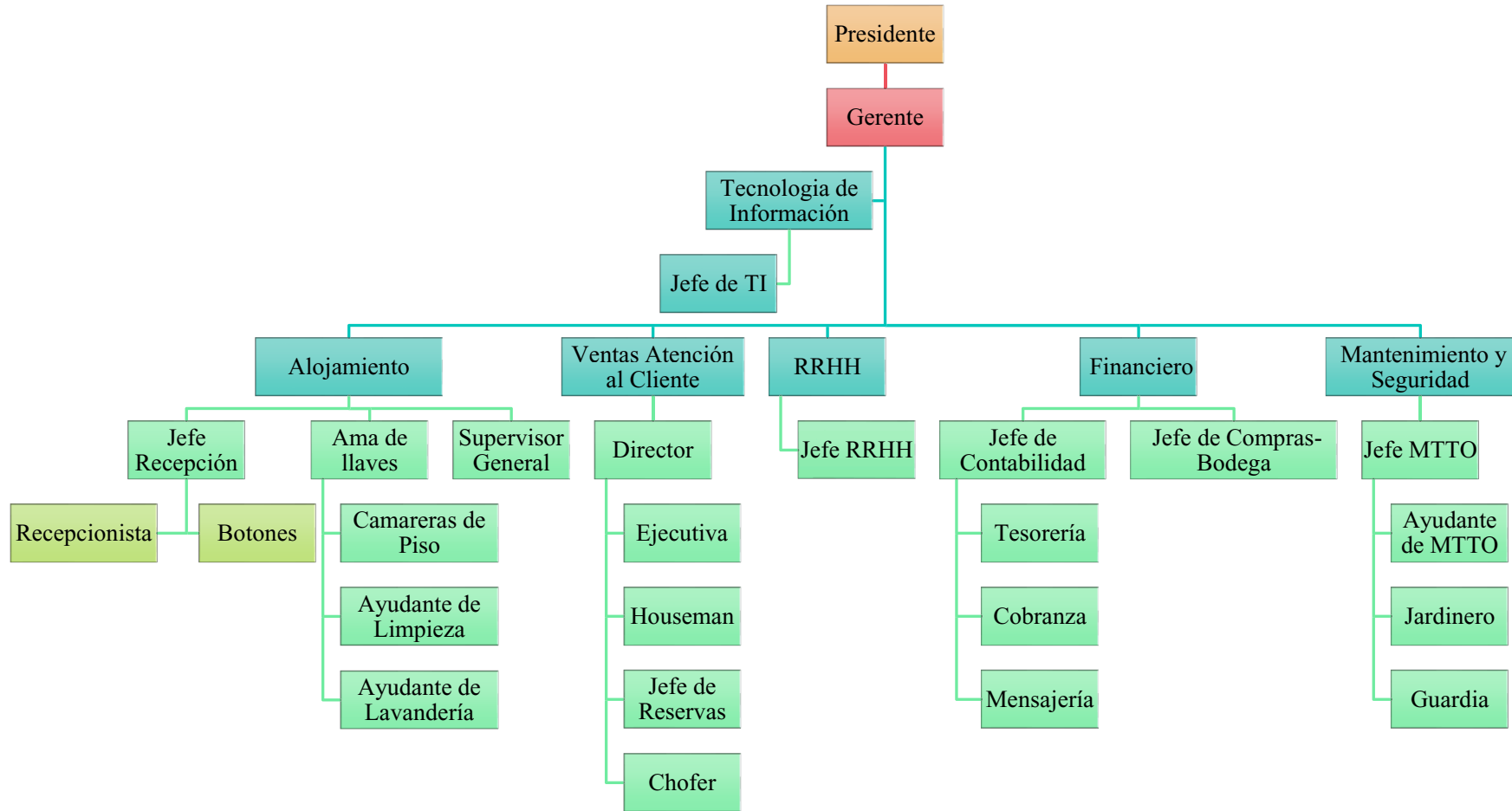


Ilustración 1 *Organigrama del Hotel “Cabañas Balandra”*

**Fuente:** Hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia.

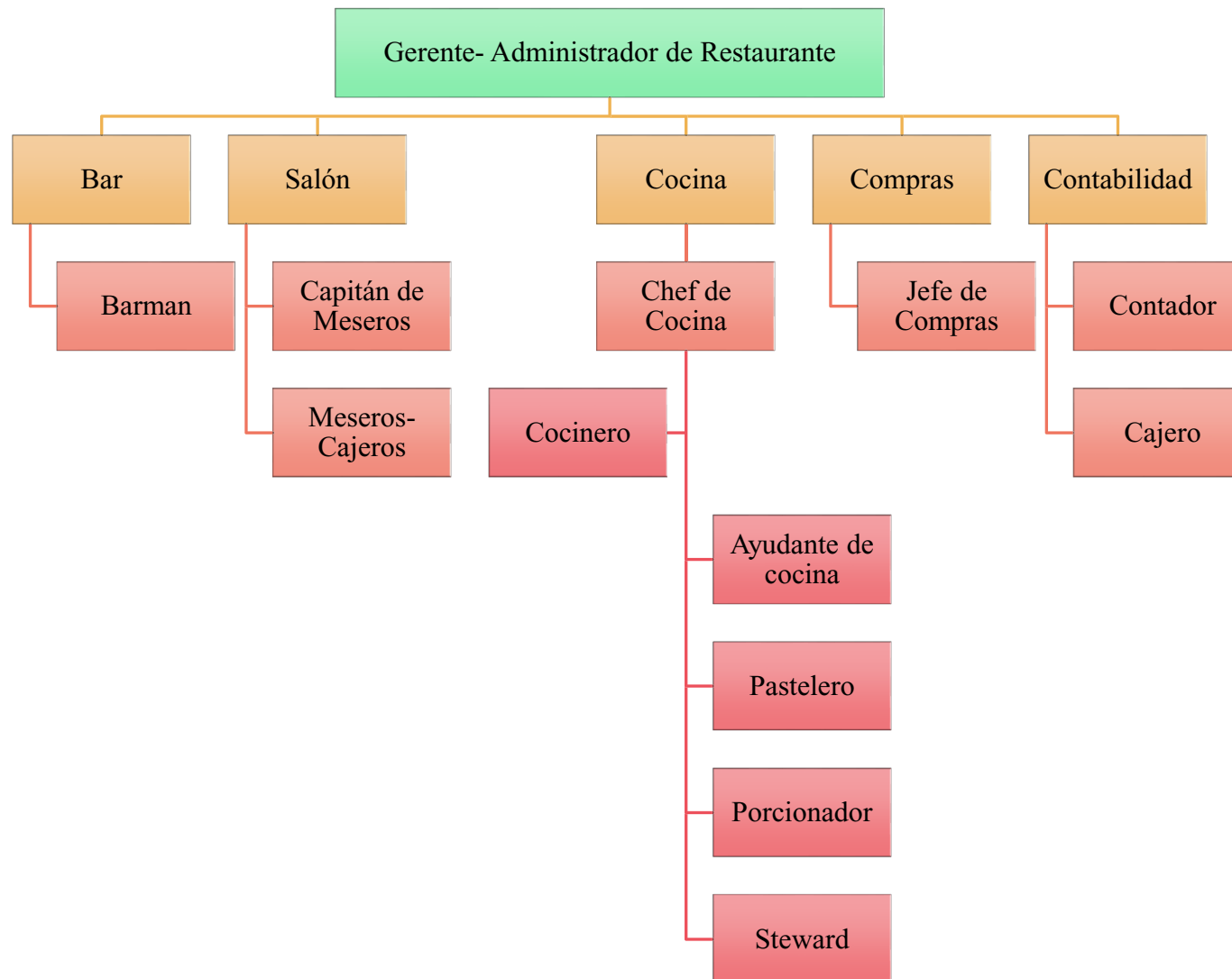


Ilustración 2 *Organigrama del Hotel "Cabañas Balandra"*

**Fuente:** Hotel "Cabañas Balandra"

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia.

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1.Modalidad de Investigación**

#### **Investigación de Campo**

Según los autores (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2010) definen: “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta” (pág. 88).

El presente proyecto de investigación se lleva a cabo la modalidad de investigación de campo, ya que de este modo se estará en trato directo con los trabajadores del hotel “Cabañas Balandra”; a través de la encuesta cuyo cuestionario fue basado en el modelo de Litwin y Stringer. Se logrará conseguir información necesaria para conocer el entorno del hotel y establecer puntos críticos que serán corregidos mediante la propuesta.

#### **Bibliográfica y Documental**

Según (Alfonso, 1994) la investigación bibliográfica y documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema.

Para llevar a cabo el proyecto de investigación se utilizó la investigación bibliográfica y documental ya que para su realización se conseguirá y demostrará de forma organizada la información obtenida a través de libros, revistas científicas, internet, informes, entre otras, mismas que permitan una mayor comprensión y la investigadora logre conceptualizar las variables.

#### **4.2. Tipo de investigación**

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2014) Argumenta que el método descriptivo “Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (pág. 92).

En el presente proyecto de investigación se utilizó este método teniendo como propósito conocer las condiciones actuales del clima organizacional en el Hotel “Cabañas Balandra” y tomar decisiones ante los resultados obtenidos.

#### **4.3. Población de estudio**

Según (Lohr, 1999) “La población de estudio es la colección completa de observaciones que deseamos estudiar. La definición de población es una parte importante y con frecuencia difícil, del estudio” (pág. 154).

La población para diagnosticar el clima organizacional consta de 60 personas que conforman la nómina del personal del hotel “Cabañas Balandra”, dato brindado por la jefa de talento humano.

#### **4.4. Tamaño de muestra**

La muestra es altamente confiable; ya que la constituye el 100% de la población. Por ello, no fue necesario realizar una técnica de muestreo con el fin de seleccionar una parte de la población.

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1. Plan de procesamiento de la información

Antes de presentar los resultados es necesario indicar que se explicó a los trabajadores del hotel “Cabañas Balandra” el contenido de la encuesta y la manera de resolverlo. Como aspecto ético de la investigación, se tomó en cuenta la garantía de confidencialidad, en este sentido, se manifestó a los colaboradores que la información recabada a través de la encuesta no identificaría a nadie ya que en la misma no se les solicita nombres ni apellidos, lo que generó un ambiente de confianza entre los participantes.

### 5.2. Procesamiento estadístico de la información

El instrumento de recolección de información diseñado por Litwin y Stringer adaptado por (Echezuria y Rivas 2001, citados por Marín, 2003) lo constituye un formato de encuesta donde se miden nueve dimensiones que revelará cómo está determinado el clima del Hotel “Cabañas Balandra” a través de las percepciones de los colaboradores.

Tabla 3 *Distribución de afirmaciones del cuestionario de Clima Organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Elementos</b>	<b>No. Elementos</b>
Estructura	1-10	10
Responsabilidad	11-17	7
Recompensa	18-23	6
Riesgo	24-28	5
Calidez	29-33	5
Normas	34-39	6
Apoyo	40-44	5
Conflicto	45-49	5
Identidad	50-53	4

**Fuente:** Cuestionario de Litwin y Stringer adaptado por Echezuria y Rivas 2001

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

Para la evaluación de respuestas se utilizó la escala de Likert, Según (Morales Vallejo, Urosa Sanz, & Blanco Blanco, 2003)“Es un instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes” (pág. 23).

Tabla 4 *Niveles de percepción de acuerdo a la escala de Likert*

<b>Percepción de cada ítem</b>	<b>Valor numérico</b>	<b>Nivel de percepción</b>
Totalmente de acuerdo	4	Muy favorable
Realmente de acuerdo	3	Favorable
Realmente en desacuerdo	2	Desfavorable
Totalmente en desacuerdo	1	Muy desfavorable

**Fuente:** (Hernández Gil, Agudelo Carvajal, & Valencia Trujillo, 2018)

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

Para mayor comprensión de los resultados y la tabulación de la información, se definieron criterios de la siguiente manera:

- **Muy Favorable:** El encuestado tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- **Favorable:** El encuestado se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- **Desfavorable:** El encuestado no se identifica con las afirmaciones enunciadas.
- **Muy Desfavorable:** El encuestado no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

### 5.3.Procedimiento de la evaluación

- Dentro de cada parámetro se realizará una sumatoria de respuestas de cada una de las opciones antes mencionadas, determinando el número de personas que han contestado dentro de cada alternativa.
- Se considera como número base para la cuantificación a la sumatoria máxima posible, estableciendo así una relación proporcional entre el resultado obtenido de la sumatoria respecto a la sumatoria máxima posible. Ejemplo: Factor estructura: Posee 10 parámetros siendo 4 su calificación máxima y la población de 60, la sumatoria máxima de este factor sería 2400; suponiendo que la sumatoria obtenida de 1795 se considera de la siguiente manera:  $1795/2400= 75\%$  de satisfacción en este factor.
- El porcentaje obtenido indica la percepción de los colaboradores por cada dimensión, esto con la finalidad de percibir cual dimensión se encuentra más fortalecida; por ello se definieron los siguientes criterios para una mejor comprensión: Totalmente de acuerdo (76% al 100% excelente), Realmente de acuerdo (50% al 75% bueno), Realmente en desacuerdo (21% al 49% Regular), Totalmente en desacuerdo (0% al 20% malo)



## 5.4.Resultados

### 5.4.1. Dimensión Estructura

Tabla 5 Resultados de la dimensión estructura

Estructura	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
En esta organización las tareas están claramente definidas	17	43	0	0	60
En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	46	11	3	0	60
En esta organización se tiene claro quién manda y quién toma las decisiones	47	13	0	0	60
Conozco claramente las políticas de esta organización	35	25	0	0	60
Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	27	28	5	0	60
En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	27	29	4	0	60
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	30	30	0	0	60
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	0	0	15	45	60
En esta organización, a veces no se tiene claro a quien reportar	0	0	0	60	60
Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos	8	47	5	0	60
<b>Totales</b>	<b>237</b>	<b>226</b>	<b>32</b>	<b>105</b>	<b>600</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>948</b>	<b>678</b>	<b>64</b>	<b>105</b>	<b>1795/2400</b>
<b>Porcentaje</b>	39%	38%	5%	18%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

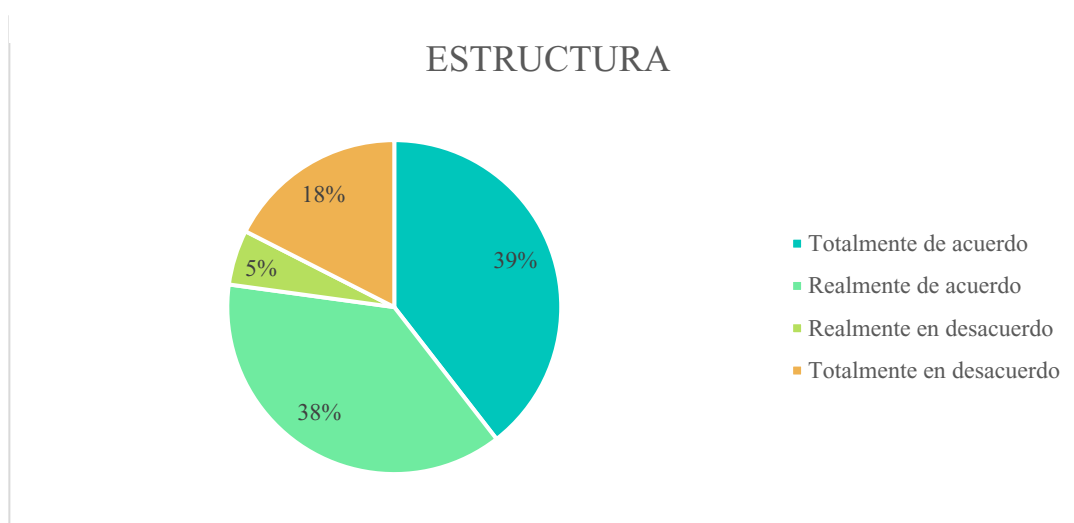
**Nota:** La dimensión estructura está compuesta por 10 ítems, cuyos valores se detallan más adelante.

### Calificación de la dimensión estructura

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{1795}{2400} = 74.79\%$$

Gráfico 1 *Dimensión estructura*



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

### **Análisis e Interpretación**

La estructura es un elemento importante para promover un buen clima organizacional mediante reglas, procedimientos. Como calificación general de la dimensión se determina un 74.79% situándose dentro de la categoría *bueno*.

Se observa en la gráfica que el 39% de los encuestados tienen clara las tareas, políticas, estructura organizativa, el 38% de los encuestados manifiestan que las tareas están claramente definidas porque sus jefes muestran interés que cada proceso esté claro y que se cumpla, como elemento negativo el 5% de los trabajadores manifestó que hay desorganización en las planificaciones y no se puede llegar a una productividad. Respecto al 18% de los encuestados que corresponde a las preguntas 8 y 9 mencionan que todas las actividades realizadas son reportadas a un jefe que permite tener una mayor planificación.

## 5.4.2. Dimensión Responsabilidad

Tabla 6 Resultados de la dimensión responsabilidad

Responsabilidad	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización; casi todo se verifica dos veces	0	10	50	0	60
A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él	55	5	0	0	60
Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto, yo soy responsable por el trabajo	35	22	3	0	60
En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo	32	23	4	1	60
Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	40	15	5	0	60
En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas	0	10	10	40	60
En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	0	5	18	37	60
<b>Totales</b>	<b>162</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>78</b>	<b>420</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>648</b>	<b>270</b>	<b>180</b>	<b>78</b>	<b>1176/1680</b>
<b>Porcentaje</b>	39%	21%	21%	19%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel "Cabañas Balandra"

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

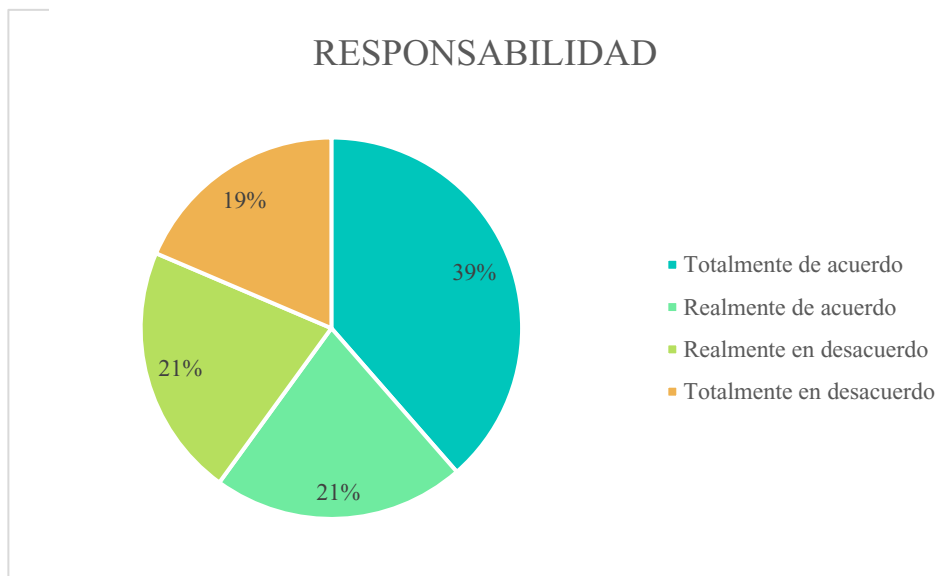
**Nota:** La dimensión responsabilidad está compuesto por 7 ítems, cuyos valores se detallan más adelante

### Calificación de la dimensión responsabilidad

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{1176}{1680} = 70\%$$

Gráfico 2 Dimensión responsabilidad



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”  
**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

### **Análisis e interpretación**

La responsabilidad se refiere al sentimiento que tiene el trabajador para tomar decisiones por sí solo y tener autonomía en el trabajo. Como calificación general de la dimensión se determina un 70% situándose dentro de la categoría *bueno*.

Se observa en la gráfica que el 39% de los encuestados percibe la Responsabilidad como una de las características que los define por cuanto indican que sienten un elevado compromiso con el hotel creando sus propias exigencias para el logro de metas de acuerdo a las funciones que realizan., el 21% de los encuestados se identifican con las afirmaciones enunciadas, mientras que el 21% se encuentran indecisos con las afirmaciones enunciadas, como observación en la pregunta 11 ellos afirman confiar en el trabajo de los demás trabajadores por lo que no necesitan estar todo el tiempo pidiendo aprobaciones de los jefes, finalmente el 19% de los encuestados respecto a las preguntas 16 y 17 mencionan que cada uno tiene sus responsabilidades por lo que cada quien asume sus errores.

### 5.4.3. Dimensión Recompensa

Tabla 7 Resultados de la dimensión Recompensa

Recompensa	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	0	33	6	21	60
Las recompensas e incentivos que se recibe de esta organización son mejores que las amenazas y críticas	45	7	8	0	60
Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	41	19	0	0	60
En esta organización hay muchísima crítica	5	11	23	21	60
En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	1	2	9	48	60
Cuando cometo un error, me sancionan	45	10	5	0	60
<b>Totales</b>	<b>137</b>	<b>82</b>	<b>51</b>	<b>90</b>	<b>360</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>548</b>	<b>246</b>	<b>102</b>	<b>90</b>	<b>986/1440</b>
<b>Porcentaje</b>	38%	23%	14%	25%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”  
**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

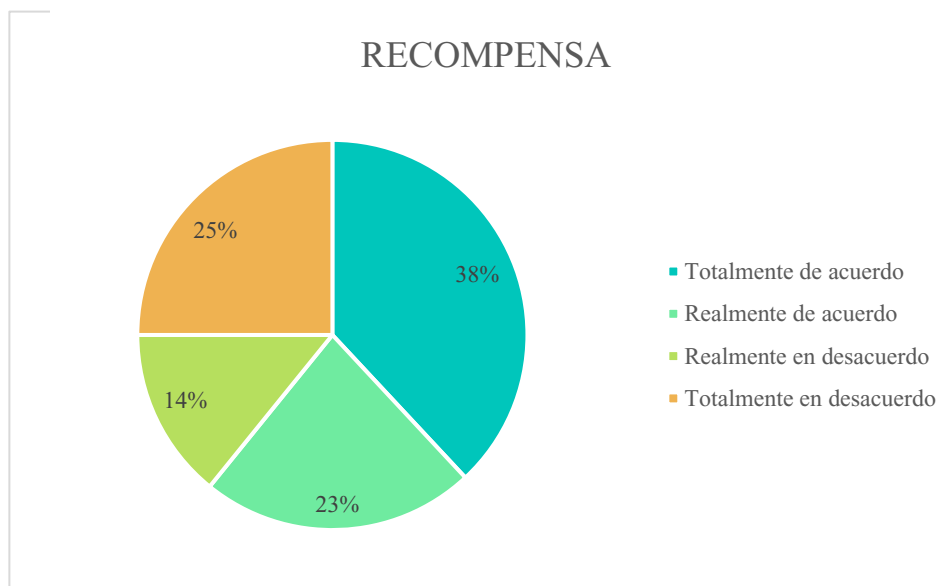
**Nota:** La dimensión recompensa está compuesto por 6 ítems, cuyos valores se detallan más adelante

#### Calificación de la dimensión recompensa

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{986}{1440} = 68.5\%$$

Gráfico 3 *Dimensión recompensa*



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”  
**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

#### **Análisis e interpretación**

La recompensa se refiere a la percepción que tiene el trabajador de ser recompensado por un trabajo bien hecho. Como calificación general de la dimensión se determina un 68.5% situándose dentro de la categoría *bueno*.

Se observa en la gráfica que el 38% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en cuanto al sistema de recompensas que la institución mantiene, señalan que son sancionados cuando cometen algún error en sus actividades; el 23% de los trabajadores se identifica con las afirmaciones enunciadas, mientras que el 14% se encuentran indecisos con las afirmaciones enunciadas, como observación en la pregunta 21 se puede observar que hay mucha crítica dentro de la organización, finalmente el 25% de los encuestados respecto a la pregunta 21 consideran que no hay crítica dentro de la organización, como punto negativo se puede observar que son raros los casos que existan sistemas de ascensos para el personal, lo cual demuestra la insatisfacción existente en una parte de los encuestados.

#### 5.4.4. Dimensión Riesgo

Tabla 8 *Resultados de la dimensión riesgo*

Riesgo	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
La filosofía de esta organización es que a largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	30	20	10	0	60
Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	55	5	0	0	60
En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia	45	10	5	0	60
La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	60	0	0	0	60
Aquí la organización se arriesga por una buena idea	39	17	4	0	60
<b>Totales</b>	<b>229</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>300</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>916</b>	<b>156</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>1110/1200</b>
<b>Porcentaje</b>	76%	18%	6%	0%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

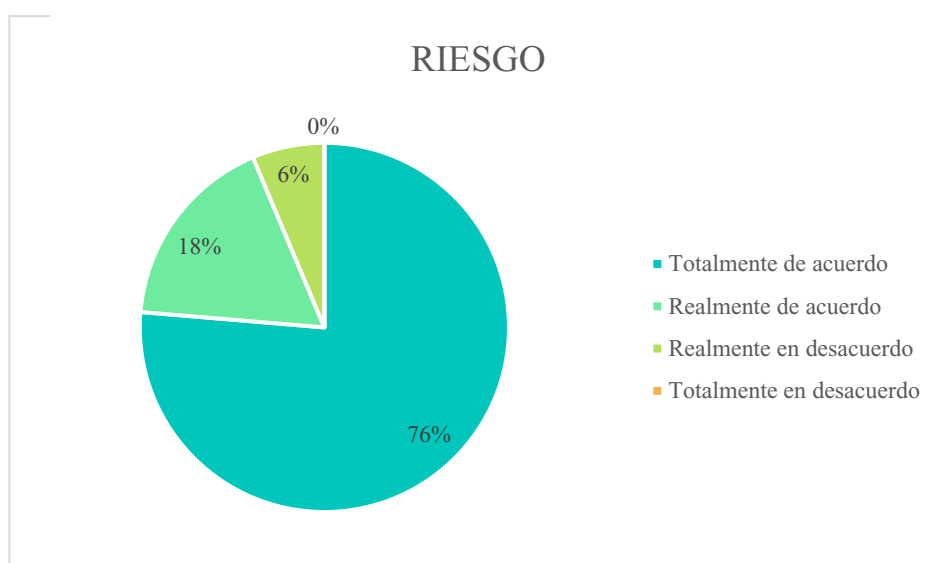
**Nota:** La dimensión riesgo está compuesto por 5 ítems, cuyos valores se detallan más adelante

#### Calificación de la dimensión riesgo

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{1110}{1200} = 92.5\%$$

Gráfico 4 *Dimensión riesgo*



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

### **Análisis e interpretación**

El riesgo corresponde al sentimiento que perciben los colaboradores acerca de los retos que le impone el trabajo, se enfoca en tomar riesgos calculados para alcanzar los objetivos propuestos. Como calificación general de la dimensión se determina un 92.5% situándose dentro de la categoría *Excelente*.

El 76% de los encuestados perciben favorablemente las acciones que realiza el hotel en cuanto al riesgo que desarrolla en la toma de decisiones las cuales consideran oportunas para el progreso de la organización y el desarrollo de los trabajadores en sus puestos de trabajo.



### 5.4.5. Dimensión Calidez

Tabla 9 Resultados de la dimensión calidez

Calidez	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	38	16	1	5	60
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	26	19	7	8	60
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	2	1	12	45	60
Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	7	4	20	29	60
Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables	45	13	2	0	60
<b>Totales</b>	<b>118</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>87</b>	<b>300</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>472</b>	<b>159</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>802/1200</b>
<b>Porcentaje</b>	39%	18%	14%	29%	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del hotel "Cabañas Balandra"

Elaborado por: Alexandra Macías Barcia

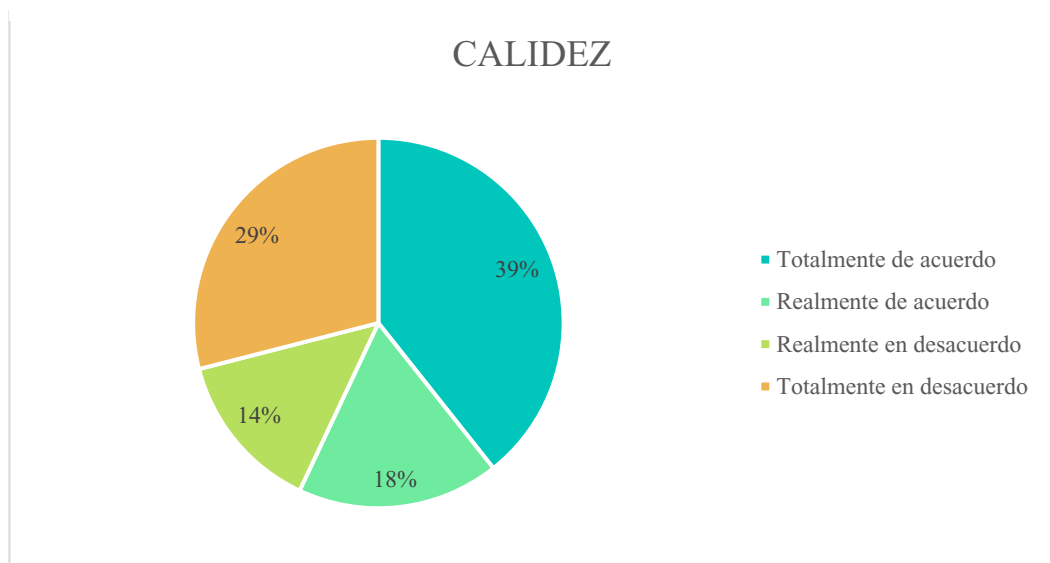
**Nota:** La dimensión calidez está compuesto por 5 ítems, cuyos valores se detallan más adelante

#### Calificación de la dimensión calidez

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{802}{1200} = 67\%$$

Gráfico 5 Dimensión calidez



Fuente: Encuesta aplicada al personal del hotel "Cabañas Balandra"

Elaborado por: Alexandra Macías Barcia

### Análisis e interpretación

La calidez indica el sentimiento que tienen los colaboradores acerca de un ambiente grato, donde prevalece la amistad y las buenas relaciones entre ellos. Como calificación general de la dimensión se determina un 67% situándose dentro de la categoría *Bueno*.

El 39% de los encuestados, percibe la dimensión de la calidez de manera adecuada, el 18% se identifican con las afirmaciones enunciadas, se puede observar que las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables; el 14% se encuentran indecisos con las afirmaciones enunciadas, finalmente el 29% de los encuestados mencionan que en ocasiones las personas suelen ser reservadas y frías volviéndose el clima un poco tenso.

### 5.4.6. Dimensión Normas

Tabla 10 *Resultados de la dimensión normas*

Normas	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	49	11	0	0	60
La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar	60	0	0	0	60
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	25	31	4	0	60
La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien	47	10	3	0	60
Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño	0	0	5	55	60
Me siento orgulloso de mi desempeño	60	0	0	0	60
<b>Totales</b>	<b>241</b>	<b>52</b>	<b>12</b>	<b>55</b>	<b>360</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>964</b>	<b>156</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>1199/1440</b>
<b>Porcentaje</b>	67%	15%	3%	15%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

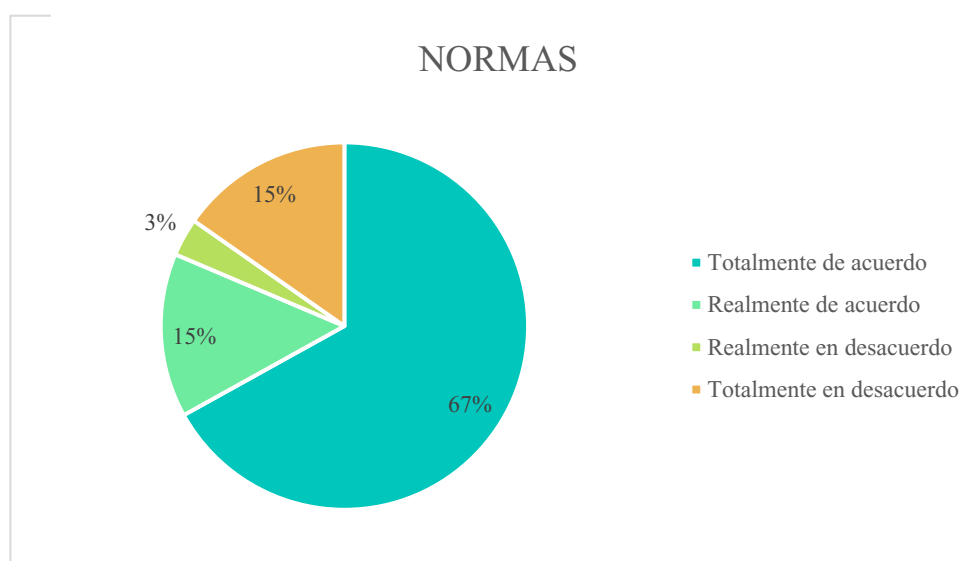
**Nota:** La dimensión normas está compuesto por 6 ítems, cuyos valores se detallan más adelante

### Calificación de la dimensión normas

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{1199}{1440} = 83\%$$

Gráfico 6 *Dimensión normas*



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

### **Análisis e interpretación**

Las normas establecen parámetros que permiten alcanzar y cumplir con metas establecidas, se refieren a la importancia de hacer un buen trabajo y representar metas individuales y grupales. Como calificación general de la dimensión se determina un 83% situándose dentro de la categoría *Excelente*.

El 67% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la existencia de un clima favorable en esta dimensión, cabe destacar que los trabajadores se encuentran orgullosos de sus desempeños y que se les exige para obtener buenos resultados cabe destacar que trabajan continuamente para mejorar sus procesos.

### 5.4.7. Dimensión Apoyo

Tabla 11 *Resultados de la dimensión apoyo*

Apoyo	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	47	10	3	0	60
Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	0	3	20	37	60
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	0	7	30	23	60
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	35	17	8	0	60
La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano: cómo se sienten las personas	10	35	13	2	60
<b>Totales</b>	<b>92</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>62</b>	<b>300</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>368</b>	<b>216</b>	<b>148</b>	<b>62</b>	<b>794/1200</b>
<b>Porcentaje</b>	30%	24%	25%	21%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

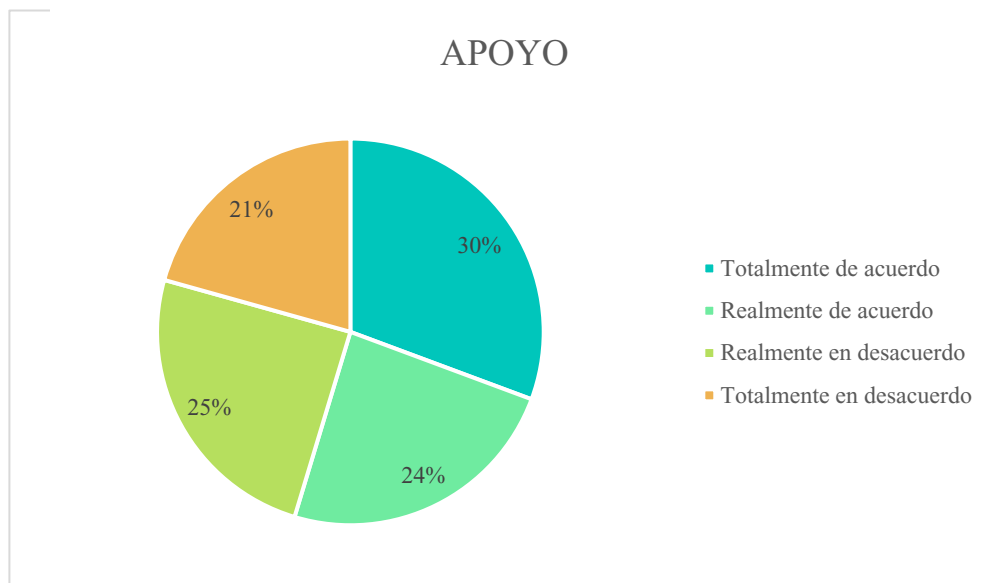
**Nota:** La dimensión apoyo está compuesto por 5 ítems, cuyos valores se detallan más adelante

#### Calificación de la dimensión apoyo

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{794}{1200} = 66\%$$

Gráfico 7 Dimensión apoyo



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”  
**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

### **Análisis e interpretación**

El apoyo es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la organización por parte de los jefes y otros empleados del grupo. Como calificación general de la dimensión se determina un 66% situándose dentro de la categoría *Bueno*.

El 30% de los encuestados mencionan que reciben ayuda de sus compañeros en actividades con dificultad, el 24% destaca que en ocasiones reciben ayuda de los jefes con respecto a permisos, por otra parte, se puede observar que el 25% percibe que los directivos no toman en consideración sus aspiraciones profesionales dentro de la institución, finalmente el 21% no confían en los demás compañeros.

### 5.4.8. Dimensión Conflicto

Tabla 12 Resultados de la dimensión conflicto

Conflicto	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos	25	10	20	5	60
La actitud de nuestros jefes busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	20	18	22	0	60
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos	20	10	30	0	60
Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	15	35	10	0	60
Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	60	0	0	0	60
<b>Totales</b>	<b>140</b>	<b>73</b>	<b>82</b>	<b>5</b>	<b>300</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>560</b>	<b>219</b>	<b>164</b>	<b>5</b>	<b>948/1200</b>
<b>Porcentaje</b>	47%	24%	27%	2%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

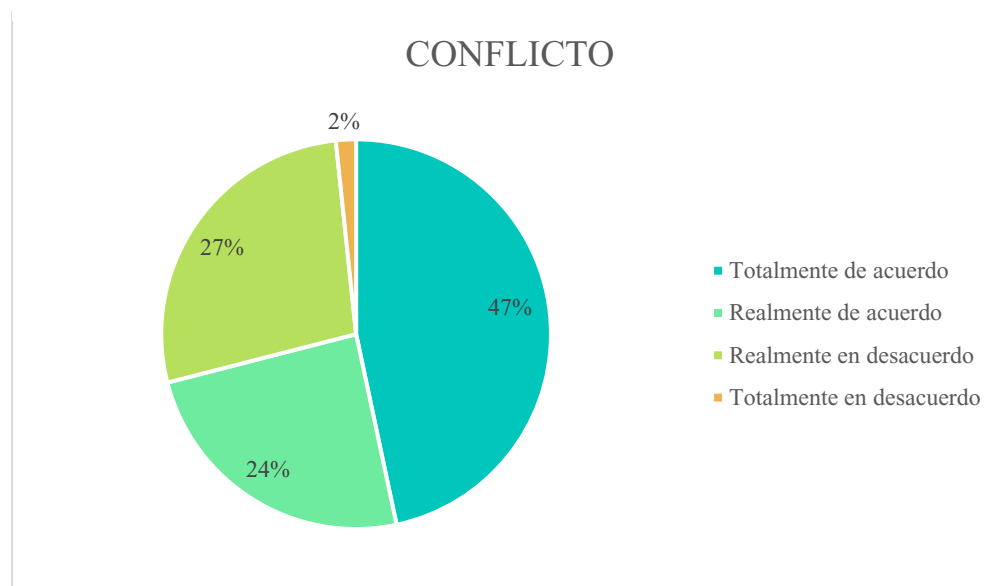
**Nota:** La dimensión conflicto está compuesto por 5 ítems, cuyos valores se detallan más adelante.

#### Calificación de la dimensión conflicto

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{948}{1200} = 79\%$$

Gráfico 8 *Dimensión conflicto*



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”  
**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

### **Análisis e interpretación**

El conflicto es un sentimiento generado por diferencias entre los miembros de la organización las cuales pueden interferir de manera negativa en el clima organizacional. Como calificación general de la dimensión se determina un 79% situándose dentro de la categoría *Excelente*.

El 47% de la muestra en la dimensión Conflicto se encuentra de acuerdo en que entre los miembros de la organización, existe un nivel favorable entre trabajadores y superiores que aceptan las opiniones y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.



### 5.4.9. Dimensión Identidad

Tabla 13 *Resultados de la dimensión identidad*

Identidad	Totalmente de acuerdo	Realmente de acuerdo	Realmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
	No.	No.	No.	No.	No.
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	35	25	0	0	60
Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	51	8	1	0	60
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	2	4	49	5	60
En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses	15	18	21	6	60
<b>Totales</b>	<b>103</b>	<b>55</b>	<b>71</b>	<b>11</b>	<b>240</b>
<b>Escala de Likert</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación</b>	<b>412</b>	<b>165</b>	<b>142</b>	<b>11</b>	<b>730/960</b>
<b>Porcentaje</b>	43%	23%	30%	4%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

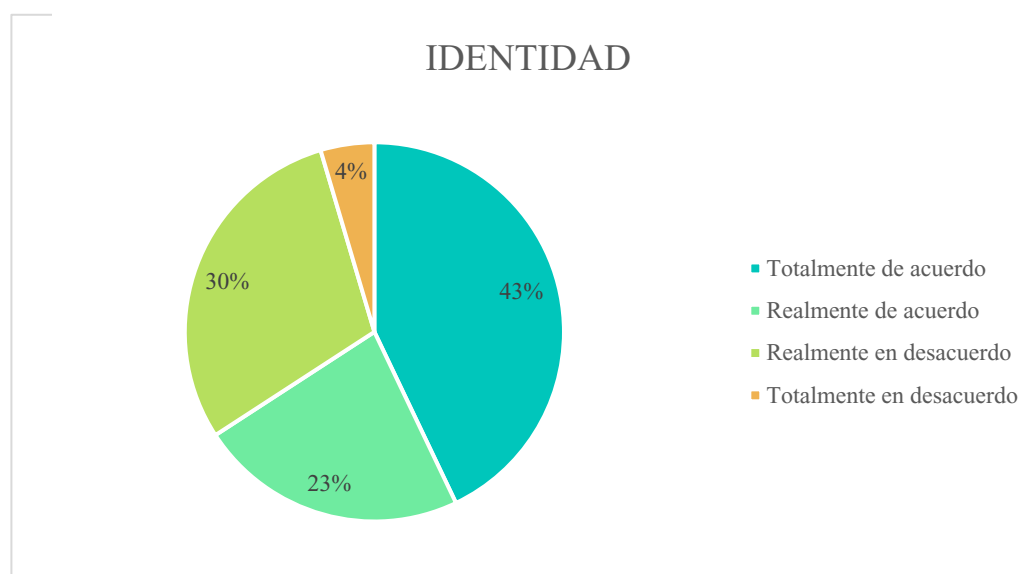
**Nota:** La dimensión identidad está compuesto por 4 ítems, cuyos valores se detallan más adelante.

#### Calificación de la dimensión identidad

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Calificación máxima posible}} = \% \text{ de percepción dimensión}$$

$$\frac{730}{960} = 76\%$$

Gráfico 9 *Dimensión identidad*



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

### **Análisis e interpretación**

La identidad es el sentimiento de pertenecer a la empresa, identificándose con metas individuales y grupales para la organización. Como calificación general de la dimensión se determina un 76% situándose dentro de la categoría *Excelente*.

El 43% del personal esta tiene un alto sentido de pertenencia hacia la organización, se siente que forma parte de un equipo que funciona bien, como punto negativo cabe destacar que el 30% de los encuestados mencionan que cada uno de los trabajadores ve por sus propios intereses y en ocasiones no hay lealtad entre compañeros.

### 5.4.10. Resultado de las dimensiones del clima organizacional

Tabla 14 Resumen de las dimensiones del clima organizacional

Dimensiones del clima organizacional	Porcentaje	Parámetro
Estructura	74.79%	Bueno
Responsabilidad	70%	Bueno
Recompensa	68.5%	Bueno
Riesgo	92.50%	Excelente
Calidez	67%	Bueno
Normas	83%	Excelente
Apoyo	66%	Bueno
Conflicto	79%	Excelente
Identidad	76%	Excelente
<b>Total general</b>	<b>75.19%</b>	<b>Bueno</b>

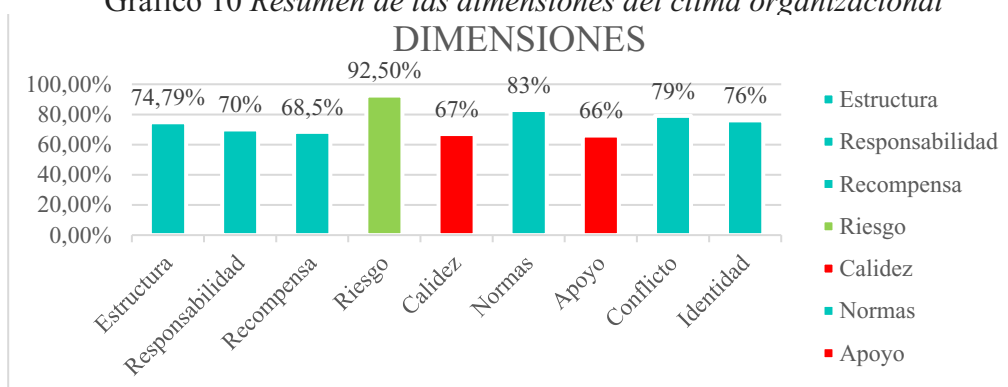
Escala	Valorización
76%- 100%	Excelente
50%- 75%	Bueno
21%- 49%	Regular
0-20%	Malo

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

**Nota:** A la derecha se encuentra la escala de valorización para calificar cada dimensión.

Gráfico 10 Resumen de las dimensiones del clima organizacional  
DIMENSIONES



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del hotel “Cabañas Balandra”

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

#### Análisis e Interpretación

El diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional que se realizó al hotel “Cabañas Balandra”. Refleja un total del 75.19%, estando dentro de la escala *bueno*.

La dimensión mejor valorada es la dimensión riesgo que refleja el 92.50% estando dentro de la escala como *excelente*, mientras que las dimensiones con el menor puntaje reflejado son la de apoyo con 66% y calidez con 67% estando dentro de la escala como *bueno*.

### **5.5.Comprobación de la hipótesis**

De acuerdo a los resultados expuestos se pudo concluir que la hipótesis general planteaba que “el personal del hotel Cabañas Balandra percibe un clima organizacional superior a 80%” ha sido probada en función de los resultados obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario a la población objeto de estudio; cuya afirmación es inferior a 80%, por lo tanto la hipótesis general es rechazada.

- La hipótesis específica planeaba que existe una percepción inferior a 50% en la dimensión estructura del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta, cuya afirmación corresponde al 74.79%, por lo tanto la hipótesis es rechazada.
- La hipótesis específica planeaba que existe una percepción del 60% en la dimensión responsabilidad del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta, cuya afirmación corresponde al 70%, por lo tanto la hipótesis es rechazada.
- La hipótesis específica planeaba que la dimensión recompensa del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta es inferior al 48%, cuya afirmación corresponde al 68.5%%, por lo tanto la hipótesis es rechazada.
- La hipótesis específica planeaba que existe una percepción inferior a 75% en la dimensión riesgo del Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta, cuya afirmación corresponde al 92.50%, por lo tanto la hipótesis es rechazada.

- La hipótesis específica planeaba que la dimensión calidez del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será superior al 76%, cuya afirmación corresponde al 67%, por lo tanto la hipótesis es rechazada.
- La hipótesis específica planeaba que la dimensión normas del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será de 80%, cuya afirmación corresponde al 83%, por lo tanto la hipótesis es aceptada.
- La hipótesis específica planeaba que la dimensión de apoyo del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será de 65%, cuya afirmación corresponde al 66%, por lo tanto la hipótesis es rechazada.
- La hipótesis específica planeaba que la dimensión de conflicto del Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta será superior a 75%, cuya afirmación corresponde al 79%, por lo tanto la hipótesis es aceptada.
- La hipótesis específica planeaba que la dimensión de identidad en el Hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta es inferior a 50%, cuya afirmación corresponde al 76%, por lo tanto la hipótesis es rechazada.

## **6. PROPUESTA**

### **6.1. Título de la propuesta**

Plan de mejoramiento del clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.

### **6.2. Introducción**

Según (Francesc, y otros, 2005) “un plan de mejora es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada” (pág.11).

Se propone un plan de mejoramiento del clima organizacional, en función de las dimensiones con menor puntaje en el diagnóstico realizado. Para ello, se definen los objetivos de dicha propuesta que conllevan a elaborar un conjunto de actividades que tienen que desarrollarse para lograrlos.

### **6.3. Justificación**

El estudio del clima organizacional aporta información sobre la manera en que actúan los miembros de la organización de manera colectiva e individual con el fin de obtener mejores resultados en las actividades que se realizan.

El plan de mejoramiento del clima organizacional es una herramienta que contribuirá a mejorar el rendimiento laboral y que se refleje en el servicio brindado a los clientes.

Es preciso mencionar que para que dichas actividades se logren, es necesario el compromiso de todo el personal, lo cual incluye desde los altos niveles, hasta los más bajos, con lo que se logrará mejorar algunos aspectos que se mostraron débiles en los resultados obtenidos, como la calidez y el apoyo.

#### **6.4.Objetivo general**

Brindar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en el hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta.

#### **6.5.Objetivos específicos**

- Identificar las dimensiones a ser incluidas en el plan de mejora.
- Proponer actividades que permitan mejorar el clima organizacional.

#### **6.6. Desarrollo del plan de mejoramiento**

El plan de mejoramiento que se traza a continuación, puede ser desarrollado de forma directa o indirecta, sin embargo, es importante mencionar que el área de talento humano debe tener claro sobre lo que se pretende lograr y tener certeza cuál va a ser su efecto, realizando un control y seguimiento en la ejecución, y retroalimentando continuamente al equipo.

##### **6.6.1. Responsables**

- **Departamento de talento humano:** Estará comprometido de crear, planificar, controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar el clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra”.
- **Supervisores de áreas:** Estarán comprometidos de implementar y velar que se lleven a cabo las actividades propuestas.
- **Gerente general y presidencia:** Serán responsables de aprobar la ejecución de las actividades y solicitar un informe periódico a talento humano de los avances que van teniendo.

## 6.6.2. Estructura del plan de mejoramiento

Tabla 15 *Plan de mejoramiento dimensión calidez*

<b>Dimensión- Calidez</b>			
<b>Promedio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Responsabilidad</b>	
67%	Se percibe que parte de los encuestados tienden a ser reservadas, por lo que el ambiente laboral se vuelve un poco tenso.	Presidencia	
<b>Parámetro</b>		Gerencia	
Bueno		Talento humano	
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>
Construir un entorno armónico de trabajo y de buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar actividades de perfeccionamiento personal dirigido al personal del hotel Cabañas Balandra</li> <li>Fomentar la amistad y el compañerismo mediante actividades de convivencia</li> </ul>	Mediano plazo	\$2503.20

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia



Tabla 16 *Plan de mejoramiento dimensión apoyo*

<b>Dimensión- Apoyo</b>			
<b>Promedio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Responsabilidad</b>	
66%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar que existe apoyo en actividades de dificultad, no existe confianza entre los compañeros.</li> <li>• Los directivos no toman en consideración sus aspiraciones profesionales dentro de la institución.</li> </ul>	Presidencia Gerencia Talento humano	
<b>Parámetro</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Plazo</b>	<b>Costo</b>
Impulsar y motivar el trabajo en grupo al personal de hotel Cabañas Balandra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar labores en equipo mediante talleres, que ayuden a afianzar y avivar la confianza entre el personal, con el propósito de que conozcan el rol que cumplen en la organización.</li> <li>• Lograr que el personal sepa cuál es el impacto que tienen sus labores dentro del hotel al realizar sus actividades con logros, mediante reuniones en el cual se reconozcan los alcances que tienen como agrupación.</li> </ul>	Mediano plazo	\$12550

**Elaborado por:** Alexandra Macías Barcia

### **6.6.3. Estrategias a implementar en busca del mejoramiento del clima organizacional**

#### **Dimensión calidez**

##### **Estrategia No. 1.**

Desarrollar actividades de perfeccionamiento personal dirigido al personal del hotel Cabañas Balandra.

##### **Actividad 1 – Team Balandra**

Las relaciones interpersonales son significativas, puesto que a través de ellas el personal muestra su potencial, trabajo en equipo. Por lo tanto se debe se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, ya que esto afecta a su vez el esfuerzo y el rendimiento de la empresa.

Debido a lo anterior se plantea proponer capacitaciones a los trabajadores para promover las labores en conjunto de tal manera que fortalezca el apoyo con los compañeros de trabajo de modo que reduzcan las tensiones que se producen. Capacitar a los supervisores sobre el trato y el manejo que deben proveer para fortalecer la relación jefe- trabajador.

- Taller de Relaciones Humanas (ver anexo 2)
- Curso de relaciones humanas e inteligencia emocional (ver anexo 3)

## **Estrategia No. 2.**

Fomentar la amistad y el compañerismo mediante actividades de convivencia

### **Actividad 2 - Team Building**

Las actividades de convivencia promueven el compañerismo, apoyo, aumenta la identidad corporativa y se aprende a trabajar en conjunto para impulsar la integración de todo el personal. Cabe reiterar que las actividades que se mencionarán a continuación manifiestan las necesidades detectadas en el diagnóstico del clima organizacional.

Según (Simetrical Business Strategy Innovation, 2018) las actividades que ayudarán a mejorar a fortalecer el compañerismo son:

- **Cliente misterioso:** El objetivo de esta acción es aumentar empatía entre los colaboradores. Consiste en conformar equipos de los cuales alguien debe tomar el papel de un cliente molesto, mientras que los demás integrantes del equipo tratará de solucionar la dificultad ofreciendo distintas alternativas. El responsable de coordinar la dinámica debe impulsar a los colaboradores a que se sitúen en el puesto del cliente. Al culminar la actividad, se debe analizar como reaccionaron los colaboradores y de qué forma se pudo haber procedido mejor.
- **Best team:** Los colaboradores son capaces de reconocer sus áreas de oportunidad para mejorarlas. A cada colaborador se le entrega dos tarjetas, una verde y una roja en las cuales deben escribir 3 fortalezas propias y 3 características ideales, respectivamente. Cuando todos terminan juntan las cartas y con las tarjetas verdes se forma el equipo real, mientras que con las rojas el ideal. La idea es que los colaboradores analicen de forma grupal e individual sus fortalezas y debilidades para mejorar su desempeño.

- **Dibujo a ciegas:** Dividir al equipo en parejas y pedirles que se sienten de espaldas con espaldas. A cada uno de los dos hay que entregarle una hoja con una imagen, y al otro un papel en blanco y un esfero. El que tiene la imagen deberá dar instrucciones a su compañero sobre cómo dibujarla sin decirle lo que es. El que tiene la hoja en blanco tendrá que intentar dibujar lo que se cree que la imagen representa basándose en la descripción de su compañero. El propósito de esta actividad es fomentar la habilidad de comunicación e interpretación de los equipos.
  
- **¿Qué te llevarías a una isla desierta?** Consiste en dividir al equipo en 2 grupos y pedirles que escriban por orden de importancia 10 cosas que se llevarían a una isla desierta para poder sobrevivir. Cuando hayan acabado, dejar que cada grupo exponga su selección y después organizar un debate entre ambos en el que consigan llegar a un consenso. El propósito de esta actividad es impulsar la creatividad en la resolución de problemas y fomentar la colaboración entre los equipos.

## **Dimensión apoyo**

### **Estrategia No. 3.**

Impulsar labores en equipo mediante talleres, que ayuden a afianzar y avivar la confianza entre el personal, con el propósito de que conozcan el rol que cumplen en la organización.

### **Actividad 3 – Workshops**

Los colaboradores manifiestan que hace faltan oportunidades de formación. Por ello es importante que se concreten alianzas con entidades que brinden modalidades acorde a los horarios de los trabajadores, que permitan desarrollar su formación profesional, ejerciendo un efecto transformador el entorno de los colaboradores.

Los siguientes programas de capacitación son herramientas que permitirán fortalecer y estimular las habilidades de los colaboradores:

- Curso de inglés básico y avanzado (ver anexo 4)
- Curso de Excel básico y avanzado (ver anexo 5)
- Escuela de formación para contact center (ver anexo 6)
- Programa de Desarrollo ejecutivo (ver anexo 7)

#### **Estrategia No. 4.**

Lograr que el personal sepa cuál es el impacto que tienen sus labores dentro del hotel al realizar sus actividades con logros, mediante reuniones en el cual se reconozcan los alcances que tienen como agrupación.

#### **Actividad 4- Almuerzo con directivos**

Para los colaboradores sería de mucha importancia contar con un canal directo con los directivos. La propuesta tiene como propósito promover la comunicación cercana y familiar con miembros directivos, específicamente con el gerente y director general.

Para concretar esta estrategia los directivos deben almorzar con pequeños grupos de colaboradores (no más de 10) pertenecientes a diferentes áreas y se abre un espacio para la interacción en un contexto informal tocando temas de diferente índole. El objetivo es que reconozcan a aquellos colaboradores destacados por su desempeño, procurando la rotación de los mismos, el enfoque de esta actividad es hacer sentir a los colaboradores apreciados.

## 7. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional del hotel “Cabañas Balandra”. Para ello se utilizó el modelo de cuestionario de Litwin y Stringer quienes establecieron nueve dimensiones que son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, normas, apoyo, conflicto, identidad.

Una vez analizados los resultados se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La percepción que tiene el personal del hotel “Cabañas Balandra” respecto a la estructura organizacional es de un 74.79% porque conocen la estructura organizacional y cumplen con las normas, políticas, objetivos de la organización y los jefes están pendientes del cumplimiento de normas, métodos y procedimientos.
- La responsabilidad en el personal del hotel “Cabañas Balandra”, es adecuado con el 70% debido a que los encuestados indican tener autonomía en la toma de decisiones, asumen los desafíos laborales y cumplen con las actividades encomendadas.
- La recompensa en el hotel “Cabañas Balandra” es del 68.5% debido a que no existe un buen sistema de promoción que ayude a ascender a los mejores trabajadores, existe insatisfacción en el personal ya que consideran que sus servicios no están siendo valorados como debería ser.
- La dimensión riesgo se ha ubicado como la mejor calificada con el 92.50% debido a que la organización promueve la aceptación de desafíos en momentos oportunos, para cumplir las metas propuestas, así mismo los empleados sienten libertad en la toma de decisiones pero siempre lo hacen con mucha precaución.
- La dimensión calidez se sitúa con un 67% siendo una de las dimensiones con menor calificación porque existe un clima de trabajo tenso, predominado por la

ausencia de relaciones personales y grupales. Hay problemas entre ellos que originan situaciones tensas; las relaciones jefe- subordinado no son favorables pues los jefes no se preocupan por convivir con los empleados.

- En lo que respecta a la dimensión normas se sitúa en un 83% ya que a los empleados se les exige un alto rendimiento para poder alcanzar metas anuales de la dirección, aunque parte de los encuestados manifiesta que los jefes no están conformes con el desempeño de ellos por lo que constantemente los presionan de manera individual y grupal.
- La dimensión apoyo se sitúa con el 66% siendo una dimensión con menor calificación, esto es debido a la ausencia de comunicación e interacción de carácter abierto entre compañeros y jefes, los jefes no se interesan en el aspecto humano (emociones y sentimientos), únicamente se preocupan por el desempeño del personal; cabe recalcar que la dirección no ha puesto la debida importancia a conocer las aspiraciones del personal (asensos, incremento de sueldo), finalmente se observa que existe falta de confianza entre los colaboradores, ya que las relaciones no son saludables.
- El conflicto existente en el hotel “Cabañas Balandra” se sitúa en un 79%, los encuestados manifiestan que los jefes permiten que cada uno exprese los diferentes puntos de vista y existan menos conflictos lo que promueve a la creatividad, solución de problemas y la toma de decisiones; a pesar que existe favoritismo en ciertos grupos de empleados lo que podría desencadenar conflictos.
- La percepción Identidad que tienen los colaboradores es del 76% puesto que los encuestados manifiestan sentirse orgullosos de trabajar en el hotel “Cabañas Balandra” al igual que su identificación con la misión, visión de la organización.



## **8. RECOMENDACIONES**

Culminando el presente trabajo de investigación, se realizan las siguientes recomendaciones que contribuyan a fortalecer las dimensiones que presentan deficiencias y reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización.

- La mayoría de los empleados conoce bien la estructura de la organización, pero existe una pequeña parte del personal que no conoce mucho sobre la organización por lo que se recomienda: Asignar de manera justa y equitativa las cargas de trabajo, dejando a un lado favoritismos; actualizar el manual existente estableciendo objetivos, metas y normas de fácil lectura, para que todo el personal esté enterado de la estructura de la organización.
- Transmitir confianza a los colaboradores otorgándoles la ejecución de tareas cada vez más difíciles. Esto ayudará a la persona a crecer y mantener un alto sentido de responsabilidad.
- Se recomienda recompensar a los colaboradores más destacados la asistencia a seminarios de su interés; así mismo los jefes deben felicitarlos personalmente en forma oportuna.
- No llamar la atención ante sus compañeros a alguien que ha cometido un error. El temor de la persona a sentirse humillado frente a los demás es una de las razones por las cuales la gente no afronta riesgos; se recomienda realizar reuniones periódicas con el personal para recordarles la importancia de asumir nuevos retos.
- Se recomienda organizar seminarios que fomenten las relaciones interpersonales para que el personal se trate con respeto y afecto, se eliminen discusiones y chismes. De manera que se pueda lograr un clima de trabajo grato y sin tensiones,

con personas agradables y abiertas al dialogo y a la amistad; así mismo los jefes deberán estar alertas para identificar aquellos disgustos y rivalidades que permanecen presentes y resolverlos para que las personas se puedan llevar bien.

- Se recomienda revisar, actualizar e implementar esquemas e instrumentos de evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Realizar seminarios en donde se promueva el compañerismo, el apoyo y la iniciativa personal y grupal. Se recomienda a los jefes de departamento supervisar los equipos de trabajo, para asegurarse de que todos los miembros del mismo han aprendido a ayudarse mutuamente en la realización de tareas; a los directivos se recomienda mejorar los canales de comunicación entre los empleados de manera que se pueda interactuar libremente.
- Otorgar a los colaboradores la libertad de informar en cualquier momento de toda situación de inconformidad que se presente en el área de trabajo; así mismo se recomienda mantener una comunicación abierta con el personal sobre las decisiones que se toman y las actividades que se realizan para evitar especulaciones o confusiones.
- Dar a conocer al personal los avances y logros obtenidos por el departamento gracias al trabajo de todos, para que se sientan orgullosos e identificados con la organización; promover la armonía y el apoyo en las tareas de grupo, para que el personal se sienta involucrado con su equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, I. (1994). *técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.
- AndeanEcuador Consultores Estratégicos. (Abril de 2018). Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región. *Deloitte*, 7-8. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Balandra Hotel. (2017). *Balandra Hotel*. Obtenido de <https://www.balandrahotel.com/es/>
- Bernardo, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? 10. Mendoza. Obtenido de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Castro Molina, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Cultura de los cuidados*, 103-108.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc GrawHill.
- Deloitte. (2018). Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y Retos del área en la Región. *AndeanEcuador Consultores Estratégicos*, 7.
- Diario el Comercio. (2013). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Echezuria y Rivas 2001, citados por Marín. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>

- Eddy Troya citado por Diario El Comercio . (2013). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Francesc, P., Francesc, A., Esteve, A., Chaves, M., Gimeno, S., Gómez, J., . . . Vilardell, I. (2005). Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. *Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya*, 11. Obtenido de [http://www.aqu.cat/doc/doc\\_40159984\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf)
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 43- 61.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 57-58.
- Gobierno Provincial de Manabí. (4 de Marzo de 2015). *Gobierno Provincial de Manabí*. Obtenido de <http://www.manabi.gob.ec/turismo-manabi/campana-turistica-2012>
- González, H. E., & González, L. E. (2010). Clima Organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. *Memoria Académica: Compartimos lo que sabemos*, 6. Obtenido de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf)
- Hernández 2008, Citado por Sánchez, Jorge; Olvera, Pedro; Herrera, Roberto; Pembert, Marlene. (2016). Diagnóstico de Clima Organizacional en una Institución de Salud del Sector Gobierno. *Revista El Buzón de Pacioli*, 6. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no95/Pacioli-95-eBook.pdf>
- Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D., & Valencia Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: Una aproximación al modelo de Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 43.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Krieger, M. (2003). *Sociología de las organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. Canadá: Pearson Educación.

- Letwin y Stringer 1978, citado por Contreras Beatriz & Matherson Patricia. (1984). Una Herramienta para Medir Clima Organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 29.
- Lohr, S. (1999). *Muestreo: Diseño y Análisis internacional*. Madrid: Thomson Editores.
- Madero- Gómez, S., & Rodríguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 1(3), 96. Obtenido de <http://www.revistaciencia.uat.edu.mx/index.php/CienciaUAT/article/view/1014/470>
- Martinez, M. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Melendres, G. (1 de Mayo de 2018). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/las-empresas-se-esfuerzan-por-mejorar-el-clima-laboral>
- Ministerio de Turismo. (2017). *Boletín de Estadísticas Turísticas 2012-2016*. Quito: Ecuador Potencia Turística. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/AnuarioEstadistico/Boletin-de-Estadisticas-Turisticas-2012-2016.pdf>
- Morales Vallejo, P., Urosa Sanz, B., & Blanco Blanco, Á. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert: Una guía práctica*. Madrid: Cuadernos de Estadística.
- Navarro, F. (2015). *Plan Estratégico de Gestion de Recursos Humanos de Redeq Software*. Madrid. Obtenido de [https://www.iebschool.com/frontend/img/proyectos\\_alumnos/alumni\\_fernando\\_navarro\\_ruiz.pdf](https://www.iebschool.com/frontend/img/proyectos_alumnos/alumni_fernando_navarro_ruiz.pdf)
- Ortega, S., & Perdomo, J. (2007). Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización. *Clima organizacional*, 1-26.


- Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fedeupel.
- Palomo, M. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: Esic. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=vFjZv21aFygC&pg=PA118&dq=motivacion+laboral+pdf&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjLta6T2-njAhXSqFkKHdwyAGQQ6AEIOTAD#v=onepage&q=motivacion%20laboral%20pdf&f=false>
- Patrón Cortés, R., Barroso Tanoira, F., & Santos Valencia, R. (2017). Clima organizacional e innovación según la clasificación de los hoteles. Un estudio en el sureste de México. *Instituto tecnológico superior de Calkiní, Campeche*, 1-23.
- Pérez Tristán 2001, citado por Iglesias A, Esperón J & Solís F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*. Obtenido de <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Placencia Galindo, N. (2013). La medición del clima organizacional. *Eídos*, 4(8), 30-35.
- Ramos, M., & De-Febres, R. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1, 6. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf#page=9>
- Rodríguez Mancilla, D. (2015). Diagnóstico Organizacional. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rubió, T. (2016). Recursos Humanos: Dirección y Gestión de personas en las organizaciones. Barcelona: Octaedro.
- Saker García, J., Guerra Muñoz, M., & Silvera Sarmiento, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: Influencia en la gestión de empresas responsables. *Económicas CUC*, 115-125.
- Sandoval Caraveo, M. D. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 85.
- Santana, C., & Cristancho, F. (2016). Clima Laboral en América Latina 2014-2015. *Acsendo*, 61.

- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 385- 393.
- Segura Gálvez, M. (2013). Análisis de clima organizacional. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad.
- Simetrical Business Strategy Innovation. (3 de Agosto de 2018). *Simetrical*. Obtenido de <http://info.simetrical.com/blog/las-mejores-actividades-de-integracion-para-mejorar-el-clima-laboral>
- Soberanes, L., & De La Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 122.
- Suárez María, Echeverri, C., Rico, J., Luly, S., Jiménez, L., & Méndez, F. (2006). Importancia del Clima Organizacional para la Competitividad de las Pymes. *PYMES: Gestión y Clima Organizacional*, 100.
- Toro Álvarez, F. (2001). El Clima Organizacional: Perfil de Empresas Colombianas. Medellín: Cincel.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). Gestión del Clima Organizacional: Intervención basada en evidencias. *Cincel: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional*, 11.

# **Anexos**



## Anexo 1 – Modelo de cuestionario

 <b>Uleam</b> <small>UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ</small>		<b>Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí</b> <b>Facultad de Ciencias Administrativas</b> <b>Carrera de Administración de Empresa</b>		
Cuestionario basado en el modelo de Litwin y Stringer para la elaboración del “Diagnóstico del clima organizacional del personal del hotel “Cabañas Balandra” ubicado en la ciudad de Manta”				
<p><i>La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.</i></p> <p><b>Indicaciones:</b>            A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Empresa en que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes; Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Deberá marcar con una X la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.</p>				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	REALMENTE DE ACUERDO	REALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y quién toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización, a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y sean cumplidos.				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización; casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo, sin estar verificándolo con él.				

	TOTALMENTE DE ACUERDO	REALMENTE DE ACUERDO	REALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto, yo soy responsable por el trabajo.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa, y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se recibe de esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error, me sancionan.				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente, para estar delante de la competencia.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				

	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>REALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>REALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas, la productividad marcará bien.				
38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás, que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano: cómo se sienten las personas.				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado, para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.				

¡Gracias por su colaboración!

## Anexo 2- Taller de Relaciones Humanas

---

**Institución:** ESINNPER C.A.

---

**Duración:** 2 semanas

---

**Inversión:**  
\$35 x 60 personas = \$2100

---

**Contacto:**  
09322509759 – 0987303919  
info@esinnper.com.ec  
Quito- Ecuador

---

**Objetivo:**

Ayudar positivamente a aumentar eficiencia, productividad y comunicación. Efectuar comunicaciones armoniosas mediante la aplicación de aspectos y factores que influyen en las relaciones humanas que permitan el desarrollo integral en la vida personal y profesional del individuo. Al finalizar estará capacitado al manejo y resolución de problemas creando un ambiente laboral acogedor y atractivo para el personal.

---

**Contenido: Unidad 1: Introduciéndose a las Relaciones Humanas**

- Introducción e importancia
  - Elementos de las relaciones humanas
  - Factores negativos de las relaciones humanas
  - Clasificación y mandamientos de las relaciones humanas
  - Factores que influyen las relaciones humanas dentro de las organizaciones.
-

---

## **Unidad 2: Resolución creativa de problemas**

- Pasos para resolver los problemas
- Aspectos para tomar mejores decisiones
- Creatividad y fuentes para estimular
- Obstáculos y mejoras para la creatividad

## **Unidad 3: Dinámica y trabajo en equipo**

- Pasos para resolver los problemas
- Aspectos para tomar mejores decisiones
- Creatividad y fuentes para estimular
- Obstáculos y mejoras para la creatividad

## **Unidad 4: Expectativas y ética del trabajo**

- Importancia y causas de una buena impresión de la etiqueta
  - Trato a sus clientes y socios
  - Manejo de tecnología
  - Importancia y establecimiento de normas éticas
  - Ética empresarial
-

### Anexo 3- Curso de relaciones humanas e inteligencia emocional

---

<b>Institución:</b>	“Neuro” aprendizaje al máximo
<b>Duración:</b>	4 horas
<b>Inversión:</b>	\$10 x 60 = \$360 + iva

---

<b>Contacto:</b>	3 661312 - 0981860504 aprendizaje.neuro@yahoo.es Quito- Ecuador
------------------	---

---

<b>Objetivo:</b>	Mejorar el desempeño de las capacidades personales, humanas y sociales del personal de la institución para optimizar el clima laboral y potenciar el desempeño laboral.
------------------	---

---

#### Anexo 4- Curso de Inglés

---

<b>Institución:</b>	CIEP “Centro internacional de estudios profesionales”
<b>Duración:</b>	12 meses
<b>Inversión:</b>	\$40 mensuales por 10 personas Total de inversión: \$4.800
<b>Contacto:</b>	0995626641- 2610886 ciep_excelencia@hotmail.com Manta- Ecuador
<b>Objetivo:</b>	Al terminar el programa, el alumno adquirirá las habilidades de “escuchar, leer, escribir y dialogar” en inglés. Construyendo las oraciones a su gusto, mediante la información dada y las prácticas realizadas, en un año aproximadamente, según su tiempo, capacidad y dedicación.
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los verbos y tiempos verbales</li><li>• Partes de la oración</li><li>• Sintaxis</li><li>• Pronunciación de inglés</li><li>• Comprensión de inglés</li><li>• Inglés de negocios</li><li>• Vocabulario</li><li>• Ejercicios para practicar</li></ul>

---

## Anexo 5- Curso de Excel básico y avanzado

---

<b>Institución:</b>	CIEP “Centro internacional de estudios profesionales”
<b>Duración:</b>	50 horas (horarios a escoger)
<b>Inversión:</b>	\$200 x 14 personas = \$2800

---

**Contacto:** 0995626641- 2610886  
ciep\_excelencia@hotmail.com  
Manta- Ecuador

---

**Objetivo:** Instruir y dotar al asistente del conocimiento en el programa de Microsoft Excel, potenciándolo con la utilización de sus herramientas para la resolución de tareas y la optimización de su tiempo para beneficio de su entorno laboral.

---

**Contenido: Unidad 1: Operaciones generales**

- Seleccionar hoja de cálculo
  - Cambiar el nombre de las hojas de cálculo
  - Insertar y eliminar hojas de cálculo
  - Imprimir hojas de cálculo seleccionadas
  - Dividir ventanas
  - Inmovilizar títulos
  - Formato condicional, agregar, cambiar, borrar formatos condicionales
-



- 
- Formatear datos numéricos, crear y eliminar formatos numéricos personalizados
  - Definir el formato numérico de una celda
  - Trabajar con barras de herramientas, ocultar y mostrar
  - Crear barra de herramienta personalizada
  - Trabajo con nombre de referencia, crear un nombre que represente una formula o constante
  - Dar nombres a las celdas de un libro
  - Gestión de libros, vincular libros, consolidar datos
  - Imprimir hojas de cálculo mostrando formulas
  - Definir la parte de la hoja de cálculo que se va a imprimir
  - Aplicar y eliminar la protección de libros y hojas
  - Usos de plantillas, utilizar y guardar plantillas, crear plantillas

## **Unidad 2: Fórmulas avanzadas**

- Cálculos automáticos
  - Asistentes para funciones, primera y segunda etapa utilizando un asistente
  - Herramientas de formulas
  - Auditorias en formulas
  - Ventanas de inspección
  - Matrices, introducir una formula matricial
  - Constantes matriciales
  - Subtotales
-

---

### **Unidad 3: Tratamiento de datos**

- Denominación de rangos
- Crear nombres de rangos
- Modificar nombres de rangos, utilizar nombres de rangos
- Reglas de validación
- Ordenar datos
- Combinación de datos

### **Unidad 4: Gráficos avanzados**

- Modificación de un gráfico
- Como seleccionar un gráfico para modificarlo
- Elementos de un gráfico
- Mover y dimensionar los elementos de un gráfico
- Modificar un gráfico desde la hoja de cálculo
- Uso del asistente para modificar un gráfico
- Insertar elementos de un gráfico
- Modificar los elementos de un gráfico
- Eliminar los elementos de un gráfico
- Gráficos en tres dimensiones
- Elementos de un gráfico en 3D
- Modificar el aspecto tridimensional de un gráfico en 3D

---

## **Unidad 5: Imágenes y dibujos en Excel**

- Insertar imágenes (dispositivos, prediseñados)
- Inserta imágenes como encabezados o pie de pagina
- Barra de herramienta de dibujo
- Trabajar con dibujos (insertar y modificar aspectos de los dibujos)
- Eliminación de imágenes y dibujos
- Word art y autoformas
- Diagramas y organigramas
- Menú dibujo (agrupación, orden, distribución y modificación de objetos)

## **Unidad 6: Tablas dinámicas**

- Presentación de datos
- Calcular promedios, total y porcentajes

## **Unidad 7: Macros**

- Como ejecutar una macro
  - Cuadro de controles
  - Formularios
-

## Anexo 6- Escuela de formación para Contact Center

---

**Institución:** “Capacites” Entrenando a grandes ejecutivos

---

**Duración:** 40 horas

---

**Inversión:** \$350 x 13 personas = \$4550

---

0994995007

**Contacto:** capacites.jleon@gmail.com

Guayaquil- Ecuador

---

**Objetivo:** Proporcionar las principales herramientas, metodologías y tendencias aplicadas a la gestión de la experiencia en el call center.

---

### **Contenido: Módulo 1: Administración Efectiva**

En éste módulo el participante logrará determinar sus recursos y aprenderá administrarlos de forma eficiente.

- Auditoría de la operación
  - Segmentación
  - Administración de datos
  - Equipos de tecnología
  - Información de campaña
  - Dimensionamiento
  - Creación de scripts
  - Diseño de gestión
-

---

## **Módulo 2: Gestión y medición del recurso humano**

Entre los recursos más importantes está el humano, por lo que se vuelve clave para la gestión de campañas el total conocimiento y diagnóstico de habilidades de las personas para las campañas de telemarketing.

- Análisis del recurso humano
- Detección de oportunidades de mejora del personal
- Diagnóstico de habilidades del personal (ventas, servicio, cobranza)

## **Módulo 3: Desarrollo del equipo de telemarketing**

Con el diagnóstico de habilidades del equipo, éste módulo tiene como objetivo desarrollar las habilidades del personal, potencializar aquellas que suman a la operación y bloquear aquellas actitudes que disminuyen eficiencia.

- Técnicas comerciales
- Saludo
- Indagación
- Argumentación
- Objeciones
- Cierre
- Referidos/ post venta
- Mejores prácticas y ejercicios

---

#### **Módulo 4: Monitoreo y control de la calidad**

Conocer los indicadores que permiten medir la operación y aprender a tomar decisiones tácticas que generan cambios positivos apoyando a la estrategia determinada.

- Gestión de campañas, análisis de resultados
  - Indicadores y métricas de la operación
  - Tiempos de atención
  - Satisfacción del cliente
  - Calidad del servicio
  - BPO Business Process Outsourcing
-

## Anexo 7- Programa de desarrollo ejecutivo

---

<b>Institución:</b>	“Capacites” Entrenando a grandes ejecutivos
<b>Duración:</b>	40 horas
<b>Inversión:</b>	\$400
	0994995007
<b>Contacto:</b>	capacites.jleon@gmail.com Guayaquil- Ecuador
<b>Objetivo:</b>	Comprender la estrategia de la empresa y el rol que le compete en su ejecución. Visualizar las oportunidades del gerente para incrementar el valor que genera su unidad o departamento para su cliente interno y los clientes externos.
	<b>Unidad 1: Equipos de alto rendimiento</b>
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo del capital humano</li><li>• Delegación. Confianza para enseñar a trabajar a los demás</li><li>• Coaching directivo- ¿Cómo desarrollar el talento para lograr excelencia en desempeño? Desarrollar la competencia personal de formar y liderar un equipo de alto rendimiento</li></ul>
	<b>Unidad 2: Dirección eficaz</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hábitos de efectividad</li><li>• Administración eficaz del tiempo en el trabajo</li><li>• Las reuniones, efectividad y rendimiento</li><li>• Presentaciones exitosas</li><li>• Neuromanagement</li><li>• Negociación efectiva y toma de decisiones</li></ul>

---

---

### **Unidad 3: Herramientas de gestión**

- Planificación con indicadores
- Gestión de resultados: enfoque, seguimiento y evaluación
- Gestión por procesos
- Negocios que generan valor
- Gestión de proyectos

### **Unidad 4: Estrategia general de la organización**

- Presupuesto departamental vs Presupuesto organizacional
  - Responsabilidad social empresarial
  - Planificación estratégica
  - Canvas
  - Claves para la implementación de la estrategia
  - Elementos de marketing
  - Relaciones laborales
  - Costos para la toma de decisiones
  - Análisis y diagnóstico financiero
  - Emprendimiento corporativo
  - Innovación
-



## Anexo 8- Oficio de curso de relaciones humanas e inteligencia emocional



Quito 01 de septiembre del 2019

### PROFORMA N° 054

**CLIENTE:** ALEXANDRA MACIAS

**EVENTO:** CURSO DE RELACIONES HUMANAS E INTELIGENCIA EMOCIONAL

#### OBJETIVO

Mejorar el desempeño de las capacidades personales, humanas y sociales del personal de la institución para optimizar el clima laboral y potenciar el desempeño laboral.

DESCRIPCIÓN	VALOR
<b>CAPACITACIÓN POR PARTICIPANTE</b>	<b>\$ 10,00</b>
HORAS DE CAPACITACIÓN	4 HORAS
PARTICIPANTES	60
<b>SUBTOTAL</b>	<b>360,00</b>
<b>IVA</b>	<b>43,20</b>
<b>VALOR FINAL + IVA</b>	<b>403,20</b>

El valor incluye entrega de certificado por participante

Atentamente,

Ing. Alexander Rojas

**CENTRO DE APRENDIZAJE NEURO**

Contactos: 3 861312/ 0981860504 / email: aprendizaje.neuro@yahoo.es

## Anexo 9 – Oficio de cursos de inglés y computación



CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
Manta- Calle 12 Avenida 14 Esquina  
05 500 1632 – 0995626641  
ciep\_excelencia@hotmail.com

Manta, 30 de septiembre de 2019

Srta:  
**Alexandra Macías**

De nuestras consideraciones:

Reciba cordiales saludos a nombre de quienes formamos "EL CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES" deseándole muchos éxitos en sus tareas diarias. Nuestra institución, con una trayectoria de doce años en la ciudad de Manta, realiza una labor en el ámbito formativo y educativo, principalmente en las áreas de Inglés y Computación, brindándole a la sociedad la oportunidad de crecimiento personal y laboral por medio de estas carreras.

Por lo cual ponemos a su disposición un curso especial de **Excel e Inglés** los mismos que cuentan con los respectivos temas, tiempo de duración, horarios y costos adjuntos al documento; el mismo está dirigido a personas que se encuentran desempeñando funciones administrativas y gestión de empresas.

De antemano expresamos a usted su gentil atención a la presente.

Atentamente,

Sr. Salomón Vélasquez  
GERENTE GENERAL "CIEP"

## Anexo 10- Evidencias Fotográficas



*Departamento de Talento Humano “Hotel Cabañas Balandra”*

*Fuente: Alexandra Macías Barcia*



*Aplicación de encuestas en salón del hotel “Cabañas Balandra”*

*Fuente: Alexandra Macías Barcia*



*Aplicación de encuestas en salón del hotel “Cabañas Balandra”*

***Fuente: Alexandra Macías Barcia***



*Parte externa del Hotel “Cabañas Balandra”*

***Fuente: Ministerio del turismo***