

Tesis de grado

Licenciatura en Turismo

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Caso de estudio: hotel Land Plaza. La Plata provincia
de Buenos Aires

Alumna: Candela González Bajma

Legajo: 93646/7

Mail: candelagonzalez406@gmail.com

Directora: Lic. Molinari, Gloria Edith

Agradecimientos

A mi familia por apoyarme y acompañarme siempre.

A mis amigas/os de siempre y a los que me dio la carrera, por escucharme y alentarme.

A mi tutor del PAT, Leandro, por su entrega y predisposición durante estos meses.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, por su compromiso, dedicación y esfuerzo a la enseñanza profesional.

Al Hotel Land Plaza, por su predisposición a colaborar amablemente con mi trabajo final.

Y especialmente a mi directora, Gloria, por brindarme las herramientas necesarias para avanzar eficazmente en este proceso.

¡Gracias a todos!

Índice

<i>Agradecimientos</i>	2
<i>Resumen</i>	4
<i>Introducción</i>	5
<i>Objetivo General</i>	7
<i>Objetivos específicos</i>	7
<i>Metodología empleada</i>	8
CAPÍTULO 1: Marco Teórico	10
CLIMA ORGANIZACIONAL	10
Factores determinantes del Clima Organizacional.....	11
Dimensiones del Clima Organizacional.....	12
Características del Clima Organizacional	12
Enfoques del Clima Organizacional.....	13
Componentes del Clima Organizacional	14
Componentes subjetivos	14
Componentes objetivos	16
SATISFACCIÓN LABORAL	16
Dimensiones de la Satisfacción Laboral	18
Tipos de satisfacción laboral.....	19
Motivación.....	19
Teorías Motivacionales	20
Teoría de los dos factores de Herzberg	20
Teoría de Necesidades de Abraham Maslow	21
Cultura Organizacional	22
CAPÍTULO 2: Caso de estudio: Hotel Land Plaza. La Plata provincia de Buenos Aires	24
CAPÍTULO 3: Análisis y Resultados	28
CAPÍTULO 4: Conclusiones y Sugerencias	34
Conclusiones	34
Sugerencias.....	35
<i>Bibliografía</i>	36
<i>Anexo</i>	39
ANEXO I: Encuesta Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	39

Resumen

La presente investigación tuvo el propósito de describir el nivel de satisfacción laboral y el estado del clima organizacional en los empleados del hotel Land Plaza, de la Ciudad de La Plata.

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el mismo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente (Brunet, 2011).

Se estudió el clima organizacional y la satisfacción laboral desde un enfoque cuantitativo, realizando encuestas a través de la plataforma Google Forms a los empleados que trabajan en el hotel. Brevemente los resultados indican que el clima organizacional dentro del hotel es favorable.

Palabras claves: Clima Organizacional - Satisfacción Laboral - Motivación - Percepción.

Introducción

En el presente trabajo de investigación se planteó analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados que trabajan en el hotel Land Plaza. Es un hotel de cuatro estrellas, que se encuentra ubicado en la avenida 44 y calle 6 de la ciudad de La Plata.

Estudiar el clima organizacional reviste importancia, particularmente en el sector turístico hotelero, debido a que las empresas que lo componen tienen contacto intensivo con sus clientes, además del número de empleos que crean y el derrame económico que generan (Sánchez, López-Guzmán y Millán, 2007).

Los empleados de un hotel están, de una forma u otra, en contacto directo con el cliente. De tal manera que es de suma importancia que la empresa se preocupe y ocupe de brindarles la mejor calidad de vida laboral que le sea posible. La importancia de los recursos humanos de los hoteles, radica en que de ellos depende, de forma sustancial, la buena entrega del servicio y la satisfacción del cliente, y como consecuencia de esto, el éxito de la organización (Sales Melo, Rebouças de Silva Melo y Silva de Araújo, 2011).

La fundamentación teórica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951) para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

El clima organizacional es fundamental dentro de una organización, está constituido por directrices que cada empleado tiene de sí mismo y de la organización. Hall (1996), sostiene que la importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de la organización.

Con respecto a la satisfacción laboral se estima que es un fenómeno asociado a una serie de sentimientos del personal que determinan, su bienestar y el compromiso con su trabajo. En relación con el clima organizacional, se hace referencia general a que se trata de una característica colectiva, formada por las interacciones entre los trabajadores, fenómeno que se relaciona con la satisfacción y productividad en las organizaciones (Muñoz, Coll, Torrent y Linares, 2006).

Es por esto que relevar el clima organizacional, como así también la satisfacción laboral de los empleados resulta de vital importancia, ya que permite a estos últimos expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella, constituyendo así un instrumento de evaluación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos organizativos que lo requieran.

Uno de los aspectos importantes en la generación de diferenciación con respecto a la competencia lo constituye el clima organizacional. El bienestar laboral no es una opción sino un elemento esencial para la existencia de un hotel y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. Por eso el conocimiento de la forma en que el cliente interno valora la calidad del servicio puede permitir a los hoteles como organización desarrollar ventajas competitivas sostenibles que le ayuden a defenderse o a obtener beneficios excepcionales.

Silva (1996) considera que existe una relación entre los dos conceptos mencionados anteriormente, expresa que la satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo, y que la satisfacción es valoración afectiva, por el contrario, el clima es descripción de cómo es la organización.

En esta tesis, se propone entonces conocer la percepción sobre el clima organizacional que tienen los empleados del hotel Land Plaza. Conocer y describir la forma de cómo los empleados perciben su realidad laboral mediante un análisis que identifique aquellas áreas de conflicto, que conduzcan a un mayor bienestar y satisfacción de los mismos en el hotel.

Objetivo General

Describir el nivel de satisfacción laboral y el estado del clima organizacional en los empleados del hotel Land Plaza, de la ciudad de La Plata en 2022.

Objetivos específicos

Indagar el clima organizacional según la percepción de los empleados del hotel.

Identificar los factores del clima organizacional que afectan el desempeño de los empleados del hotel.

Evaluar la satisfacción laboral de las condiciones de trabajo de los empleados del hotel.

Metodología empleada

El estudio del presente trabajo se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, un trabajo de campo y una investigación cuantitativa, la misma es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor (Neill & Cortez Suarez, 2018).

Según Aliaga y Gunderson (2000), expresan que la investigación cuantitativa explica fenómenos a través de la recolección de datos numéricos que son analizados matemáticamente, en particular la estadística.

También es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en tanto que se indaga sobre aspectos de carácter subjetivo, como es la percepción sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral como también la identificación de las relaciones existentes entre estas categorías y otras que se le derivan y se han definido como dimensiones, estas son: liderazgo, participación, motivación e incentivos, convivencia y relaciones interpersonales.

De acuerdo con Díaz de León (2016), la población de una investigación está compuesta por los elementos que participan del fenómeno determinado en el problema de investigación, tiene como característica el ser estudiada, medida y cuantificada. Para el caso de la presente investigación está delimitada claramente por sus características, contenido, lugar y tiempo en tanto que se han definido que son 35 los empleados que actualmente trabajan en el hotel Land Plaza.

Por su parte, la muestra es un subgrupo de la población que es representativo y, del cual se van a obtener los datos. El tipo de muestra es no probabilístico, el cual se caracteriza porque el procedimiento para la selección de esta depende del proceso de toma de decisiones de un investigador y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a los criterios de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En tanto que el clima organizacional y la satisfacción laboral son aspectos que se reflejan en todo el hotel y afectan a todas las áreas sin importar la jerarquía dentro del mismo, es posible establecer una muestra que incluya las diferentes áreas y que sean definidas de acuerdo con el alcance y el acceso que se le dé al investigador para hacer su intervención dentro del hotel.

Las encuestas son presentadas por Garay (2017) como una técnica cuantitativa de recolección de información. Tal como describe Díaz de Rada (2012) esta tipología se caracteriza por su bajo costo y su rapidez en la obtención de la información, lo que permite a la vez acceder a un amplio número de personas y superar barreras físicas.

Para continuar con la aplicación metodológica de esta investigación se tomará como fundamento teórico el estudio realizado por Méndez (2006), teniendo en cuenta que este es un modelo fundamentado en diferentes teorías que recopila y agrupa un instrumento aplicable a diferentes sectores. De esta manera, el estudio de Méndez (2006) ofrece un nivel amplio de aplicabilidad, integralidad y profundidad que permite contemplar diferentes dimensiones, generando de esta manera propuestas más efectivas y ajustadas a las necesidades reales de una empresa.

Además, se tuvo en cuenta como fundamento teórico el estudio de Guillen (2013) desde el cual se han tomado criterios para definir las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral como objeto de estudio.

Se encuestaron de forma anónima a los empleados del hotel a través del uso de un cuestionario de clima organizacional y satisfacción laboral como se mencionó anteriormente de Méndez (2006) y Guillen (2013), que consiste en 25 preguntas, divididas en dos dimensiones, una primera dimensión que es el clima organizacional que toma como variables liderazgo y participación con 10 preguntas, y una segunda dimensión que es la satisfacción laboral que toma como variables motivación e incentivos, convivencia y relaciones interpersonales con 15 preguntas (Ver Anexo I).

Como se mencionó en el marco teórico según Méndez (2006) el clima organizacional hace referencia, específicamente, al ambiente de la organización, el cual es una producción y una percepción del individuo y de sus compañeros, de acuerdo con las condiciones que encuentra en el entorno físico y en las interacciones con otros.

Por otro lado, define la satisfacción laboral como la percepción de tipo emocional y psicológica que tiene el trabajador con las tareas que debe cumplir en una organización y la correlación que estas tareas tienen con el cumplimiento, tanto de los objetivos de la organización, como de las aspiraciones, necesidades profesionales y personales (Méndez, 2006).

Para dicho cuestionario se utilizó una escala de Likert, que pretende demostrar el sentir de los sujetos de estudio, desde muy de acuerdo hasta muy en desacuerdo, haciendo referencia al clima organizacional dentro del hotel: 1 = muy de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = muy en desacuerdo.

Las encuestas se realizaron por medio de un link a través de la plataforma Google Forms enviado a cada uno de los empleados, la misma fue enviada en 2 oportunidades esperando las respuestas, en un periodo de 3 semanas comprendido entre el 20 de junio y el 11 de julio, hasta que se obtuvieron 20 respuestas, siendo el 57% de los 35 empleados que trabajan en el hotel.

Luego de tener todas las respuestas, fueron organizadas automáticamente en planillas de Excel y Google Forms, lo que facilitó la creación de gráficos y combinación de datos. Para ello se aplicaron las técnicas de análisis estadístico de frecuencias y descriptivos.

CAPÍTULO 1: *Marco Teórico*

CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen varias definiciones en torno al concepto de clima organizacional. Tales definiciones, según Orbegoso (2010) pueden clasificarse en tres: objetivas, subjetivas y totalizadoras. Bajo el primer grupo se integran las definiciones que consideran que el clima organizacional se compone de todos los elementos materiales que están en una organización y que influyen en la conducta de los integrantes de esta.

Por otro lado, las definiciones subjetivas del clima se enfocan en las percepciones que tienen los trabajadores acerca de los factores que componen una organización, en relación con los directivos, con sus compañeros, el entorno físico, entre otras variables. Finalmente, las totalizadoras son aquellas perspectivas que relacionan ambas dimensiones.

Siguiendo la definición de Segredo (2015) el clima organizacional se refiere, específicamente al ambiente de trabajo y a las características que este tiene y que se perciben de forma directa o indirecta. Se trata pues, de una variable que se relaciona y unifica la estructura y organización en términos globales y el comportamiento individual.

En el mismo sentido, Chiavenato (2011) lo define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento. Así, el clima es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes, pero desfavorable cuando las frustra.

En la medida que el clima organizacional sea propicio, influirá en el buen desempeño del personal que trabaja dentro de la organización. Es importante destacar que la percepción de cada trabajador es diferente y ésta determina su comportamiento.

La importancia del mismo está dada por la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los empleados, siendo de vital importancia entenderlo de manera tal de alinear los objetivos organizacionales con los de los empleados.

Por otro lado, Robbins (1999) indica que el clima organizacional es la percepción por la cual los trabajadores de una organización interpretan sus impresiones sensoriales a fin de brindarle un significado a su ambiente. Es decir, la manera en que se selecciona, organiza e interpreta la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Mientras que para Sánchez (2009) el clima organizacional constituye una de las mejores herramientas para conocer formalmente lo que los colaboradores están pensando o percibiendo de su compañía con respecto a las múltiples variables que intervienen en la organización. Es claro que la dirección y desarrollo de estas variables están en manos de las personas y de los diferentes roles que ellas asumen y son estas quienes las dinamizan o entorpecen causando cambios importantes para la cultura, el logro de objetivos y el sistema organizacional en general.

El tema pasa por cómo perciben los individuos y los grupos la realidad laboral. La percepción no siempre es consciente ni justificada. Los trabajadores generalmente no identifican claramente los motivos por los cuales se sienten de una manera determinada, pero en función del clima organizacional piensan y actúan de una manera u otra. Lo que sí sabemos, es que el clima tiene consecuencias sobre las actitudes, el comportamiento y las expectativas del trabajador.

La percepción del clima organizacional refleja la cultura de una empresa e incide en el desempeño y satisfacción del personal, que a su vez más tarde se harán visibles en la satisfacción de los clientes y sus opiniones respecto del servicio brindado por la organización.

Factores determinantes del Clima Organizacional

Es importante recordar y tener presente que la percepción que tiene cada trabajador es distinta y varía por diferentes factores que tiene que ver con su entorno familiar y de vida, siendo esta que determina su comportamiento en la organización, por lo que el clima organizacional tiende a variar de una organización a otra.

- *Factores externos:* de la organización vienen a ser los proveedores, los clientes, los medios de comunicación y las presiones sindicales.
- *Factores psicológicos:* que se encuentran presente como las opiniones, las actitudes, las percepciones, las expectativas de las personas durante sus interacciones y las motivaciones.
- *Factores individuales, grupales y estructurales:* son las características de cada persona, considera su personalidad, sus actitudes, sus percepciones, el nivel de estrés, los valores y las motivaciones que puedan sentir necesariamente influyen en su comportamiento y sobre todo determina en la organización el ambiente interior.

Méndez (2006) señala que el clima organizacional hace referencia, específicamente, al ambiente de la organización, el cual es una producción y una percepción del individuo y de sus compañeros, de acuerdo con las condiciones que encuentra en el entorno físico y en las interacciones con otros.

Al mismo tiempo Vargas (2011), indica que el clima organizacional hace referencia a los intercambios que los individuos realizan con su medio ambiente y la búsqueda de un equilibrio dinámico con éste. La necesidad de información de su medio de trabajo que desarrollan los individuos, surge de la búsqueda de conocimiento de los comportamientos que requiere la organización, para alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Según los diferentes autores, se establece que el clima organizacional es el resultado de la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que se suscitan en su ambiente laboral. Esta afirmación tiene especial sentido porque se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Este ambiente laboral, necesariamente ejerce un grado de influencia directa e indirecta en la conducta y el comportamiento de los trabajadores. Así también se considera clima organizacional, al ambiente generado por las emociones y costumbres del grupo de colaboradores de una organización, el mismo que está estrechamente relacionado con el aspecto emocional de la motivación de los trabajadores. Esta afirmación está referida tanto a la parte física como emocional y mental del trabajador.

Para que una persona pueda trabajar motivada, debe de sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella. Un buen clima laboral, no solo va a repercutir en los trabajadores sino también en los servicios que estos brindan al público, en el trato que se le da a un cliente, si es tratado con la mejor atención es de esperar que éste solicite en forma frecuente el servicio y que con el transcurrir del tiempo la organización

alcanzaría una buena imagen dentro de la sociedad. De lo contrario, tendrá una imagen errada de la misma (Robbins, 1999).

Cuando el clima organizacional es propicio para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades personales, hablamos de clima organizacional alto. Es bajo y desfavorable, cuando provoca la frustración de las necesidades personales. Las reacciones del personal ante el abanico que abarca desde clima bajo a elevado pueden ser: depresión, pesimismo, frialdad, calidez, optimismo, euforia o satisfacción.

Dimensiones del Clima Organizacional

Teniendo en cuenta la información recopilada de los autores, se estima que no hay una versión unificada del concepto de clima organizacional. No obstante, es posible establecer algunas dimensiones fundamentales que determinan la importancia de este concepto a la hora de analizar el desempeño y ambiente de una organización. Según Méndez (2006) estas dimensiones son: liderazgo y participación.

Por *liderazgo* entiende, que es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer.

Por *participación* entiende que, dentro de esta, se involucra la capacidad de crear y gestionar canales de comunicación entre la alta gerencia, las dependencias y los trabajadores en general con el fin de propiciar espacios de participación para producir mejoras, tanto en los procesos de consecución de objetivos de la organización, como en la convivencia interna. La participación también involucra el reconocimiento de los trabajadores como agentes capaces de opinar y tomar decisiones.

Para continuar con la aplicación metodológica de esta investigación se toma como fundamento teórico los estudios realizados por Méndez (2006) y Guillen (2013). De esta manera, el primero de los estudios mencionado anteriormente ofrece un nivel amplio de aplicabilidad, integralidad y profundidad que permite contemplar diferentes dimensiones, generando de esta manera propuestas más efectivas y ajustadas a las necesidades reales de una empresa. Hay que tener en cuenta que para este estudio se deben ajustar las categorías seleccionadas como objeto de estudio de esta investigación.

También, se tuvo en cuenta como fundamento teórico el estudio de Guillen (2013) desde el cual se han tomado criterios para definir las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral como objeto de estudio.

Características del Clima Organizacional

Existen importantes y diversas características sobre el concepto de clima organizacional, Bustos, Miranda & Peralta (2001) destacan:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las mismas pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Las actitudes que los miembros de una organización tienen dentro de ella afecta positiva o negativamente al comportamiento y por ende a las situaciones actitudinales de los trabajadores, es decir, si un individuo tiene una actitud negativa para desarrollar sus actividades es probable que genere un ambiente negativo en la organización causando

un comportamiento bajo y afectando a los demás generando una insatisfacción dentro de la organización.

Las situaciones coyunturales dentro de una organización, puede percibir cambios estructurales en ella, causando estabilidad o inestabilidad en el clima organizacional, aquellos cambios que se dan dentro de ella influyen en la toma de decisiones causando niveles de tranquilidad o conflicto en la organización situación por el cual, los cambios forman parte importante en los aspectos relevantes al clima organizacional.

El grado de compromiso que un individuo tiene para con su organización genera un clima laboral ya sea agradable o no, es importante generar un clima laboral positivo ya que incide para que el nivel de compromiso sea significativo y llevar a cabo un grado de identificación considerable por parte de los miembros de una organización para el mejoramiento del funcionamiento del desarrollo organizacional.

Un indicador negativo del clima laboral es sin duda los índices de rotación y ausentismo, la misma que genera niveles de tensión de los individuos de una organización por el temor de ser despedidos, y éstas influyen a su vez en el comportamiento, permitiendo no desarrollar sus actividades de una forma eficiente y eficaz.

El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.

Para el mejor funcionamiento de una organización es importante examinar cuáles son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral en el que se desenvuelve, ya que de esto dependerá en gran manera su comportamiento. Al examinar las diferentes dimensiones de la percepción del empleado en el ambiente laboral se podrá determinar la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representa su situación laboral.

Enfoques del Clima Organizacional

Brunet (1992), clasifica los enfoques en tres grupos, de acuerdo a las concepciones de clima que establecen:

1) Medida múltiple de los atributos organizacionales

Este enfoque sigue los lineamientos principales de Forehand y Gilmer (1964) que presentan al clima como un sinónimo de ambiente organizacional. El clima es definido por un conjunto de características que: a) describen una organización y las distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

2) Medida perceptiva de los atributos individuales

En este enfoque se define al clima como un elemento meramente individual, relacionado con los valores y las necesidades de los sujetos más que con los de la organización. Es decir, que el sujeto percibe el clima de acuerdo a las necesidades que la organización le puede satisfacer (Brunet, 1992).

3) Medida perceptiva de los atributos organizacionales

De acuerdo a la teoría de Kurt Lewin (1951), postula una influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. En otras palabras, el medio externo y los individuos interactúan

recíprocamente, y como producto de dicha interacción, surge el comportamiento. Así se define el clima organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad para Gan y Berbel (2004) es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, de las relaciones de trabajo y de los procesos que ocurren en su medio laboral.

Desde esta perspectiva, se entiende al clima como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. Esta definición que da el autor coincide con el grupo de concepciones llamado medida perceptiva de los atributos organizacionales establecida por Brunet (1992). El comportamiento del individuo no está determinado solamente por los atributos organizacionales existentes, sino que fundamentalmente depende de las percepciones que el mismo individuo tenga de esos atributos.

Componentes del Clima Organizacional

En la constitución del clima organizacional se pueden observar características referidas tanto a aspectos individuales y colectivos de los miembros de la organización (intereses, necesidades, etc.) como a aspectos vinculados al contexto y a las condiciones del espacio donde aquellos realizan sus tareas (infraestructura, recursos, procesos).

Gan y Berbel (2004) afirman que el concepto de clima en las organizaciones posee una connotación similar al clima ambiental, pero en base a un conjunto de características que se pueden identificar como objetivas y subjetivas. Esas mismas características, que perduran en el tiempo, son las que configuran la organización y la diferencian de otras y son la base para entender los aspectos cruciales de lo que sucede en el día a día de la vida grupal.

En este sentido, los aspectos individuales y colectivos de los miembros de la organización tendrán que ver con los componentes subjetivos del clima, mientras que los aspectos de contexto y condiciones de trabajo tendrán que ver con los componentes objetivos del clima organizacional.

Componentes subjetivos

Para el análisis de los componentes del clima organizacional, los autores Gan y Berbel (2004) consideran que hay que atender al concepto de percepción como clave para comprender la subjetividad. La misma implica el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. La percepción de un hecho objetivo puede variar de un individuo a otro según la interpretación que haga cada uno de ese hecho. A continuación, los componentes subjetivos que destacan estos autores:

a) Autonomía:

Se refiere a la capacidad del individuo de tomar decisiones relacionadas con su tarea. Dicha capacidad está determinada por la percepción de la persona.

b) Participación:

Se relaciona con las posibilidades de acción e influencia de cada miembro de la organización en la toma de decisiones, planificaciones y otros procesos colectivos.

c) Liderazgo:

Se trata de la capacidad de un individuo de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección para cumplir los objetivos de la organización por medios no coercitivos. Los estilos de liderazgo influyen fuertemente en la constitución del tipo de clima de una organización.

Uno de los autores que estudia esta temática es Schein (1988), que sostiene que la función del líder es instalar y transmitir la cultura a los miembros de la organización, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje. Ese aprendizaje de las costumbres es justamente lo que preserva y sostiene a la cultura a lo largo del tiempo.

d) Comunicación:

La comunicación es un componente fundamental en la percepción del clima organizacional. Gan y Berbel (2004) plantean que las relaciones dentro de una empresa constituyen un proceso comunicacional en donde se da y se recibe información. A partir de allí se transmiten modelos de conducta, se modelan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se pueden construir y transmitir los valores, la identidad, en suma, la cultura y los objetivos de una organización.

Para que pueda llevarse a cabo un proceso de comunicación, es indispensable la presencia de ciertos elementos necesariamente tiene que existir un emisor, es decir, alguien que transmita la información, la misma se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor, el receptor, es alguien a quien va dirigida la información y que la recibe.

En este sentido, toda interferencia en el proceso de comunicación puede modificar, o incluso distorsionar los mensajes. Se trata específicamente del concepto de barrera. En líneas generales, los problemas que esas barreras incluyen pre conceptos, significados diferentes para cada individuo, desinterés o falta de motivación, falta de credibilidad de la fuente o de habilidad para comunicarse.

La comunicación es vital para el funcionamiento de una organización. En ella se apoyan las principales funciones de planeamiento, organización, dirección y control. Gracias a la comunicación, un trabajador puede realizar tareas que le son asignadas y asumir responsabilidades asociadas a las metas de un grupo. Todo sistema de comunicación dentro de una organización es, en definitiva, un vector de la cultura organizacional.

El hotel que se estudia en esta tesis se encuentra estructurado de forma tal que sus unidades organizativas se dividen funcionalmente en las siguientes áreas: Gerencia, Recepción, Ventas, Administración, Alimentos y Bebidas, Housekeeping y Mantenimiento. La cooperación de esas áreas o subunidades depende, entre otras variables, de que la información que circule sea completa.

El estudio de la comunicación en el ámbito de las organizaciones tiene como objetivo generar un clima organizacional donde los vínculos laborales y personales sean fluidos y permitan realizar las tareas de la forma más productiva posible.

Es por eso que la comunicación es un elemento clave para conectar a las distintas partes dentro de una organización. Nadie puede tomar decisiones sin tener información. Cuando los gerentes o los trabajadores toman decisiones, deben utilizar medios de comunicación adecuados para dar a conocer estas decisiones. Todos los que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación.

Componentes objetivos

Para Gan y Berbel (2004), los componentes objetivos son aquellos que se relacionan con el funcionamiento de la organización. En ese sentido, los autores establecen los siguientes elementos a tener en cuenta:

a) Condiciones físicas y preventivas del lugar de trabajo:

Condiciones de infraestructura tales como la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y el confort material, entre otros factores, y la protección de la integridad física y mental del trabajador en el entorno donde ejecuta sus tareas.

b) Remuneración:

Todo tipo de compensación material como sueldos, primas, beneficios, incentivos, entre otros, que el trabajador recibe de la organización para la cual trabaja. Para la mayoría de las personas la remuneración se relaciona no solo con el nivel de vida sino también con el estatus y reconocimiento que se puede lograr dentro y fuera de la organización. La mera comunicación de la información respecto al sistema de remuneraciones puede contribuir a un clima favorable que genere confianza. Para ello, ese sistema debe ser claro y lo más equitativo posible.

c) Diseño de Puestos de Trabajo:

El diseño de un puesto de trabajo permite dimensionar el trabajo, evitar y clarificar dudas respecto a la amplitud de las competencias en el puesto y evitar superposiciones de funciones entre los miembros de la organización que generen tensiones y potenciales conflictos. Las características de un puesto también se relacionan con la satisfacción laboral.

SATISFACCIÓN LABORAL

Con respecto a la satisfacción laboral, la misma se define de distintas formas, según las disciplinas, un enfoque genérico al que recurren muchas investigaciones es entenderla como un estado emocional producido por la percepción subjetiva que el sujeto tiene de sus experiencias laborales, estado emocional también descrito como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. También se indica que es un reflejo de la utilidad que le proporciona la ocupación al trabajador, es decir, cómo éste satisface sus requerimientos o expectativas y aporta a su calidad de vida. Por lo tanto, entre sus determinantes se cuentan tantos aspectos objetivos como subjetivos (Ferrada, 2017).

Según Méndez (2006) la satisfacción laboral se relaciona con la percepción de tipo emocional y psicológica que tiene el trabajador con las tareas que debe cumplir en una organización y la correlación que estas tareas tienen con el cumplimiento, tanto de los objetivos de la organización, como de las aspiraciones, necesidades profesionales y personales.

El grado de satisfacción tiene mucha relevancia, Robbins (2004) define la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Por lo tanto, la satisfacción laboral es una actitud, resultado de la incidencia de las condiciones que rodean al individuo en su trabajo, sean éstos, aspectos motivacionales en cuanto a la responsabilidad, libertad de cómo hacer el trabajo, ascensos, reconocimiento, etc, lo que conlleva a determinar el grado de satisfacción o insatisfacción que tiene un empleado.

También podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

En cuanto a esta diferencia planteada, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización.

Por su parte Brunet (2011) sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

Debido a que en las organizaciones se realizan procesos colectivos de trabajo, es necesario hablar de la satisfacción laboral no solo como una característica individual sino también grupal. Para Mason y Griff (2002), la satisfacción laboral es la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado.

Existen dos perspectivas en relación al concepto de satisfacción laboral, primero autores que la conciben como un estado emocional, una actitud o una respuesta afectiva frente al trabajo y, segundo, autores que conciben la satisfacción laboral como una comparación entre expectativas, exigencias y beneficios que el puesto ofrece. Desde el primer enfoque está Locke (1976) que la define como un estado emocional positivo, o agradable derivado de la valoración que el individuo hace del resultado de su trabajo o su experiencia con el mismo, y Arias Gallegos (2014) que entiende la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia la situación de trabajo.

Se deduce así que la satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización, esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador y esta última culmina en un componente emocional, todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo. (Sánchez y García, 2017).

Entonces, se puede decir que satisfacción laboral es el conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. La satisfacción es una actitud observable de la persona frente a su puesto de trabajo a través de declaraciones verbales cuando expresan sus opiniones, valores, juicios y reacciones afectivas, por tanto, no es una conducta. Es una variable dependiente que se relaciona con los factores de desempeño y las condiciones físicas que lo rodean, es una tendencia emocional que se orienta en esencia a satisfacer determinadas necesidades.

La importancia que tiene el hecho que la persona se sienta identificada con su trabajo genera una actitud positiva hacia el trabajo mismo y esto permite que se sienta satisfecha. Ello tiene una gran influencia en la vida laboral y personal del individuo, de esta manera, es más probable que los empleados comprometidos permanezcan más tiempo en la organización que los no comprometidos.

Si bien los instrumentos que se utilizan para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral se basan en las percepciones de las personas, la diferencia está en que el clima organizacional está ligado a las percepciones en el trabajo o a la situación organizacional, en tanto que la satisfacción hace referencia al aspecto afectivo de la percepción individual, es decir que se puede lograr un buen desempeño cuando en una organización se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia ésta y hacia el trabajo.

Según Rodríguez (2009) el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución. Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige, puntualiza.

Como se hace referencia anteriormente con el clima organizacional, la satisfacción laboral también será tomada como fundamento teórico según los estudios realizados por Méndez (2006) y Guillen (2013).

Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Méndez (2006) y Guillen (2013) entienden que la satisfacción laboral está compuesta por dimensiones, tales como la motivación e incentivos, convivencia y relaciones interpersonales. Por *motivación e incentivos* conciben que la motivación se relaciona con las acciones que se realizan en la organización para darle fuerza al accionar de los trabajadores y mantener un comportamiento favorable que genere compromiso y mantenga su bienestar.

Además, implica el reconocimiento de las labores y necesidades de los trabajadores siguiendo los parámetros de la excelencia. En este sentido, se trata de premios o recompensas, monetarias o no monetarias, por medio de las cuales se otorga un reconocimiento especial a quien logra la consecución de resultados y a través de esta bonificación se potencia su desarrollo personal.

Los incentivos son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro, lo que es útil para uno, puede ser inútil para otro. Los incentivos también se llaman recompensas o estímulos. Así mismo, el objetivo principal es el de alcanzar un nivel alto de motivación de los trabajadores.

Por otra parte, el incentivo laboral es lo que estimula o induce a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menor costo y mayor satisfacción. De este modo se pueden ofrecer diferentes tipos de incentivos

según el resultado que se desee obtener (puntualidad y asistencia, actitud positiva hacia el cliente y compañeros, mejorar la calidad en el servicio, etc).

Por *convivencia y relaciones interpersonales* conciben que se define como los vínculos satisfactorios o no satisfactorios que desarrollan los trabajadores entre sí, lo que influye en el trabajo cooperativo y la consecución de objetivos y metas, así como en la permanencia y calidad del trabajo que el empleado desempeña y en general su grado de satisfacción.

Tipos de satisfacción laboral

Según Quintanilla (2005) existen cinco tipos de satisfacciones que el trabajador puede sentir en la empresa:

- **Satisfacción laboral en general:** es el modo como se siente la persona en el trabajo, es una reacción estable de acuerdo al trabajo que desempeña según diversos factores que pueden desencadenar reacciones del trabajador hacia la empresa.
- **Satisfacción de los trabajadores con respecto al trabajo que realizan:** los trabajadores tienden a preferir trabajos que les den la oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, dicha libertad les va a permitir hacer innovaciones que les provocarán satisfacción laboral.
- **Satisfacción de los trabajadores con relación a su centro de trabajo:** los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo, la mayoría de trabajadores prefieren trabajar relativamente cerca de la casa, en un ambiente cómodo, bien iluminado y con buenas relaciones interpersonales.
- **Satisfacción de los trabajadores con respecto a la relación existente con sus jefes y compañeros:** el trabajo también cubre necesidades de interacción social, el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. El ser humano por naturaleza es sociable, es por ello que la relación que tenga con sus jefes o sus compañeros influirá en una mayor satisfacción o insatisfacción, en la actualidad los jefes no deben reducirse a solo eso sino que tienen que ser verdaderos líderes, capaces de motivar, entender, escuchar y apoyar para que los trabajadores incrementen su producción y productividad.
- **Satisfacción de los trabajadores con respecto a los incentivos y remuneraciones que perciben:** los trabajadores buscan sistemas salariales y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Claro no todo el mundo busca dinero, mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o de tener ciertas prestaciones que le den un valor agregado a su salario.

Motivación

Es el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica, cuyo fin será el de satisfacer una necesidad que le está generando tensión. Se trata de un conjunto de fuerzas impulsoras que se han puesto en movimiento a causa de la presencia de un estímulo, que puede ser externo o interno (Vélaz Rivas, 1996).

Por ello cuando se pregunta por qué actúa de tal o cual manera un individuo, se hallará la respuesta en el campo de las motivaciones, aunque claro que no siempre se alcanza la conducta deseada. El individuo puede encontrarse con una barrera, de índole externa o interna, que impide la satisfacción de la necesidad que impulsó el comportamiento. Esto puede suceder debido a dos alternativas: la frustración y la compensación.

Ante la primera situación, la necesidad insatisfecha le ha generado al individuo un estado de frustración que muchas veces se traduce en manifestaciones negativas como puede ser la tensión nerviosa, problemas cardíacos, alteraciones digestivas, o conductas agresivas, descontento, apatía e indiferencia.

Sin embargo, con la segunda alternativa, puede ocurrir que, aunque no alcance la meta deseada que le produciría satisfacción, el individuo encuentre una sustitución aceptable de aquella meta, con lo cual lograría la compensación.

A continuación, se hará mención de las teorías motivacionales que a mi criterio se acomodan más al perfil, tanto del empleado, como del hotel en estudio.

Teorías Motivacionales

La satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías, utilizándose, en la mayoría de los casos, las teorías motivacionales como tales, debido al papel central que la satisfacción cumple en muchas de ellas.

La satisfacción laboral está vinculada a una serie de factores que van, por ejemplo, desde la identificación con la organización y las condiciones de trabajo hasta los reconocimientos o el salario. Dos teorías clásicas que estudian este tema son “La teoría de los dos factores de Herzberg” y “La teoría de necesidades de Abraham Maslow”. Para ello, ambas buscan explicar qué elementos intervienen en la motivación de las personas.

Teoría de los dos factores de Herzberg

También conocida como Teoría de Motivación, señala que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son diferentes de los factores que producen satisfacción. Fue planteada por Frederick Herzberg (1966), el cual clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos: los factores de higiene y los motivadores.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades, la de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Cada tipo de necesidad en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por ello es que se habla de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo, siendo los siguientes:

- *Los factores higiénicos:* son los elementos ambientales en una situación de trabajo (salario, condiciones de trabajo adecuadas, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), son los que requieren atención constante y evitan la insatisfacción, pero no producen motivación, satisfacción.

- *Los factores motivacionales:* (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) producen satisfacción, con la condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal, dotándolo de iniciativas, capacidad de decisión, o de ser creativo.

Si solo funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado, de igual forma, si operan los factores motivacionales, pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho. Solo habrá satisfacción por parte del trabajador cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente.

Herzberg quien formuló esta teoría, pensaba que la relación entre la persona y su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o fracaso de la persona.

Esta teoría servirá para tener una visión de lo que necesitan los administradores y cuál es su responsabilidad en la creación de un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Teoría de Necesidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1943) sostiene que las personas poseen cinco tipos diferentes de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Elaborada desde el análisis de cada una de estas necesidades, esta teoría establece relaciones jerárquicas entre ellas y las ordena de acuerdo a una estructura jerárquica piramidal, de forma que las necesidades fisiológicas se ubican en la base de la pirámide y en la cima las de autorrealización. Según Maslow, para que surja una necesidad de nivel superior, es necesario antes satisfacer una de nivel inferior.

Por otra parte, cada necesidad tiene características específicas. Las **necesidades fisiológicas**, las primeras de todas, van desde la necesidad de respirar, hidratarse y alimentarse hasta dormir, eliminar desechos corporales, mantener la temperatura corporal con vestimenta o abrigo y evitar dolor.

Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas surgen las de **seguridad**, la necesidad de sentirse seguros y protegidos. En este nivel, se refiere a la seguridad física (la integridad del propio cuerpo) y de salud, la seguridad de los bienes propios y las pertenencias, y la necesidad de una vivienda como protección.

Las **necesidades sociales**, como su nombre lo indica, son las que están relacionadas con nuestra naturaleza social. El ser humano siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familia, con amistades o en organizaciones sociales. En esos vínculos se desarrollan la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

En el cuarto nivel están las **necesidades de estima**, entre los que Maslow diferenció dos tipos, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independencia y libertad. La estima baja, por su parte, concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, estatus, dignidad, fama,

gloria. El tener satisfecha esta necesidad, por el contrario, brinda cierto sentido de vida y valoración al individuo como persona y como profesional.

Finalmente, en el escalón más alto de la pirámide, están las **necesidades de autorrealización**. Para Maslow esta es la necesidad psicológica más elevada del ser humano. Es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a este nivel cuando todos los anteriores han sido alcanzados y completados, al menos hasta cierto punto. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo.

Cultura Organizacional

El buen desempeño de los empleados de los hoteles en general se evidencia en la satisfacción de los huéspedes con relación al grado de satisfacción durante su estadía. No obstante, este desempeño depende en gran medida de la percepción de un clima organizacional favorable, lo que está determinado principalmente por los atributos de la cultura organizacional.

Según Schein (1988) define a la cultura organizacional como un conjunto de creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización y que definen su visión y la de su entorno.

Este autor, lo que plantea es que lo que da forma a la cultura organizacional son las respuestas aprendidas con el tiempo y que se dan de manera repetida frente a los problemas de subsistencia en el medio externo y de integración en el medio interno.

En términos de Schein (1988), la función de la cultura organizacional es resolver problemas básicos de adaptación externa y de integración interna. Además, otra función de la cultura organizacional es la de reducir la ansiedad que puede provocar cualquier situación nueva e inesperada en los miembros de un grupo. De esa manera, la cultura logra proveer estabilidad y tranquilidad a sus miembros.

Sin embargo, esta función es justamente uno de los motivos por los que aparecen resistencias al cambio de aspectos de la cultura, aun cuando dichos cambios puedan generar mejoras en la organización. Entonces, para poder establecer el clima organizacional es preciso revisar cómo es su cultura organizacional, pues cada organización tiene un carácter y personalidad propia que la diferencian de otras organizaciones y que van más allá de la infraestructura.

En línea con esto, Robbins (2004) plantea que si bien la cultura proporciona una identidad común y promueve un compromiso colectivo que redundan en la estabilidad del sistema social, al mismo tiempo define los límites de la organización, diferenciándola de otras y reflejando la ideología de sus miembros. Por otra parte, también actúa como mecanismo de control de la organización, proporcionando estándares comunes que orientan actitudes y conductas.

Cada organización tiene su cultura organizacional, según Chiavenato (2001), para conocer una organización se requiere comprender su cultura, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, pues el modo que las personas interactúan en la organización,

las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. Desde este punto de vista, la cultura organizacional es lo que diferencia a una institución de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla.

La cultura organizacional habla del ambiente organizacional como un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten los individuos de una organización, por lo que se puede hablar de cultura en una organización entera o bien referirse al ambiente en un departamento o área.

La misma se desarrolla a partir de la necesidad de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Dependiendo de la naturaleza de su actividad y las características de las personas a quienes deba emplear, es posible que se creen diferentes expectativas y valores (Fumhan, 1990).

CAPÍTULO 2: Caso de estudio: Hotel Land Plaza. La Plata provincia de Buenos Aires

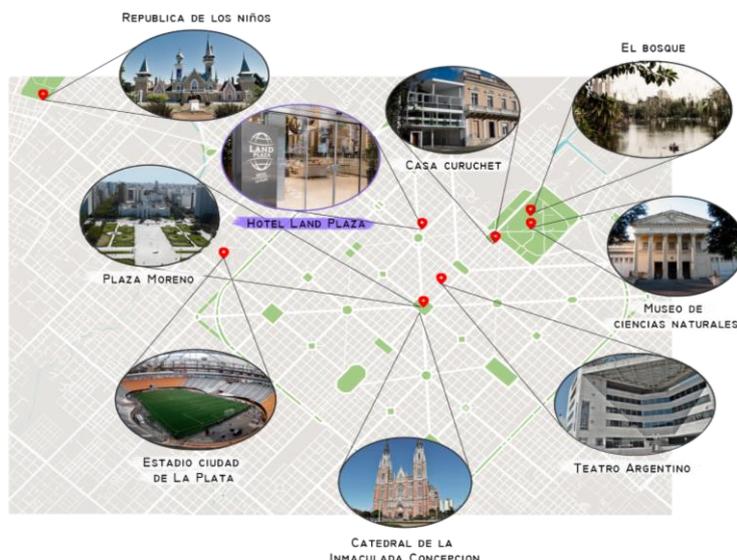
La ciudad de La Plata, capital de la provincia de Buenos Aires, ubicada a 56 km al sudeste de la ciudad de Buenos Aires. Fue fundada el 19 de noviembre de 1882 por Dardo Rocha y desde esa fecha fue configurándose un polo educativo por excelencia, caracterizada por una rica historia y un fuerte componente cultural. Algunas de las características de la ciudad son: su diseño urbanístico planificado, su variada agenda cultural y atractivos turísticos singulares.

A la ciudad se accede principalmente por la autopista La Plata-Buenos Aires desde Capital Federal. Desde el sur se accede por la ruta 2 y la avenida 44. También cuenta con una moderna terminal de ómnibus que conecta a La Plata con las principales ciudades del país y algunos destinos internacionales de países limítrofes, facilitando la llegada de turistas nacionales y extranjeros a nivel regional.

Es reconocida por su trazado, un cuadrado perfecto y sus numerosas avenidas y diagonales. La convergencia de las dos diagonales más importantes, 73 y 74, que atraviesan la ciudad de este a oeste y de norte a sur, respectivamente, se produce en Plaza Moreno. Esta plaza, alberga enfrentados a la Municipalidad y la imponente Catedral de la Inmaculada Concepción de estilo neogótico.

Puntos destacados de la ciudad son el Museo de Ciencias Naturales, el Teatro Argentino, el Bosque, el Estadio Ciudad de La Plata, el cual es uno de los más modernos de la región y sede de grandes eventos deportivos y artísticos, la Casa Curuchet, que fue declarada Patrimonio Histórico de la Humanidad en 2016, La República de los niños, parque temático que más tarde inspiró a Walt Disney para la creación del parque de diversiones de Estados Unidos, forman algunos de los mejores planes dentro de la ciudad.

Figura 1: Ubicación Puntos Turísticos de la Ciudad de La Plata



Fuente: Elaboración Propia

A la ciudad de La Plata se la conoce también como la “Ciudad de las diagonales”, “de los tilos” y “de los estudiantes” por su gran cantidad de universidades e institutos terciarios públicos y privados. Posicionando a la Universidad Nacional de La Plata en uno de los puestos más altos del país y de toda la región latinoamericana. Además, al ser capital de la Provincia, es sede de Colegios Profesionales y de organismos del Estado.

Además, la ciudad se destaca por ser una gran anfitriona de turismo de congresos y convenciones, siendo uno de los polos que atrae profesionales y estudiantes de todas partes del país. Sumado a esto, la oferta de posgrados y maestrías proveniente de la Universidad Nacional de La Plata, contribuye a la generación constante de demanda hotelera.

Según EMATUR (Ente municipal para la actividad turística) La Plata está constituida por 19 hoteles y 1 hostel. A continuación, se describe detalle de las plazas vigentes en la ciudad, con identificación si corresponden a hoteles, hostels y residenciales.

Cuadro 1: Oferta de alojamiento en La Plata

HOTELES		
	<i>Estrellas/Clasificación</i>	<i>Dirección</i>
Grand Brizo La Plata	4	Av. 51 y Calle 9 N° 715
Land Plaza	4	Calle 6 N° 572 e/ 43 y 44
Howard Johnson	4	Av. 51 y Calle 9 N° 715
Corregidor Hotel	4	Calle 6 N°1026 e/ 53 y 54
Apart Via 51	3	Av. 51 N°1162 e/ 18 y 19
Days Inn	3	Av. 51 N°511 e/ 5 y 6
Hotel del Sol	3	Calle 10 N° 1061 e/ 54 y 55
Benevento	3	Calle 2 Esq. 45
San Marco Hotel	3	Calle 54 N° 523 e/ 5 y 6
Hotel del Rey	3	Plaza Paso N° 180
Temporal Suites	3	Calle 4 N° 1330 e/ 59 y 60
AMAU Hotel Escuela UNLP	3	Av. 51 N° 692 e/ 9 y 10
Saint James	2	Calle 60 N° 377 e/ 2 y 3
Hotel Sueños	2	Calle 42 N°387 e/ 2 y 3
Hotel Catedral	2	Calle 49 N° 965 e/ 14 y 15
Hotel Boutique City Bell	Boutique	Diag. 93 N°173 e/ 13A y 13B

HOSTEL		
	<i>Estrellas/Clasificación</i>	<i>Dirección</i>
Hostel La Plata	Hostel	Calle 50 N°1066 e/ 16 y 17

RESIDENCIALES		
	Estrellas/Clasificación	Dirección
Hotel Avenida	Residencia	Av. 13 N° 1447 Esq. 62
Hotel Roca	Residencia	Calle 42 N° 309 e/ 1 y 2
Hotel García	Residencia	Calle 2 N° 525 e/ 42 y 43

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por el EMATUR

Cuadro 2: Oferta de alojamiento en La Plata

HOTELES		
	Estrellas/Clasificación	Dirección
Dazzler by Wyndham La Plata	4	Calle 54 N° 924
Acuaris Hotel	3	Calle 3 N° 371
Urban Suites La Plata	3	Av. 13 N° 442
Hotel Argentino	3	Calle 46 N° 536
Hotel Roga	2	Calle 54 N° 334
Diamante Hotel	2	Calle 41 N° 565

HOSTEL		
	Estrellas/Clasificación	Dirección
Hostel El Pampa	Hostel	Calle 42 N° 426
Único Eco Hostel Boutique	Hostel	Calle 4 N° 565
Quuko	Hostel	Calle 11 N° 1075
Vendrás alguna vez	Hostel	Calle 2 N° 1029 e/ 53 y 54
Frankville	Hostel	Calle 46 N° 781 e/ 10 y 11
Puerto Escondido	Hostel	Diag. 79 N° 154 e/ 64 y 65
Hostel Uno	Hostel	Av. 1 N° 744 Esq. 47
Desde el Alma Hostel	Hostel	Calle 4 N° 1874
Hostel Baldomero	Hostel	Calle 55 N° 367 e/ 2 y 3
Casa do Sol	Hostel	Calle 56 N° 885 e/ 12 y 13
Hostel El Intercultural	Hostel	Calle 49 N° 769 e/ 10 y 11

Fuente: Elaboración propia en base a un relevamiento en Google Maps

El hotel Land Plaza se destaca por ser uno de los primeros hoteles de categoría cuatro estrellas ubicado en el casco urbano, junto con los hoteles Grand Brizo, Howard Johnson y el Corregidor.

El mismo se encuentra ubicado en avenida 44 y calle 6, su elegante y moderna arquitectura ofrece 106 habitaciones (Standard, Superior, Corner, Corner Superior y Suite) totalmente equipadas combinando calidez y confort en su diseño.

Las habitaciones disponen de aire acondicionado, escritorio, hervidor de agua, minibar, caja fuerte, TV de pantalla plana y baño privado con bidet. Además, incluyen armario.

El hotel ofrece restaurante, pileta exterior de temporada, gimnasio, bar, zona de negocios y estacionamiento privado. Además, hay recepción 24 horas, room service, wifi gratis en todas las instalaciones y sirve un desayuno buffet o sin gluten.

El mismo se encuentra a 1,4 km del Museo de la Plata, a 3,2 km del Estadio Único de La Plata y a 1,4 km de la Catedral.

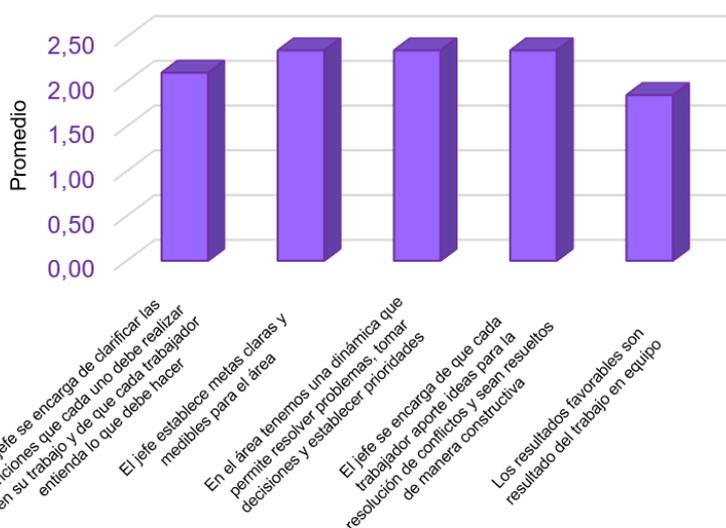
CAPÍTULO 3: *Análisis y Resultados*

A continuación, se desarrollan los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas en el Hotel Land Plaza de la Ciudad de La Plata.

Los resultados de las encuestas se analizan según las dos dimensiones expresadas en la metodología, por una parte, el Clima Organizacional, con las subvariables Liderazgo y Participación y por otro lado la Satisfacción Laboral, con las subvariables Motivación e Incentivos y Convivencia y Relaciones Interpersonales.

En lo que a esta investigación concierne, es necesario validar que tanto las preguntas como los ítems de la encuesta Likert correspondan efectivamente a los objetivos de la investigación y permiten determinar el nivel de satisfacción laboral y el estado del clima organizacional de los empleados que trabajan en el hotel.

Gráfico 1: Subvariable Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la **Subvariable Liderazgo** que pertenece a la dimensión clima organizacional, la mayoría de los empleados encuestados están de acuerdo que la persona que está a cargo, el jefe, tiene características de líder. Como se señaló en el marco teórico Schein (1988), sostiene que la función del líder es instalar y transmitir la cultura a los miembros de la organización, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje.

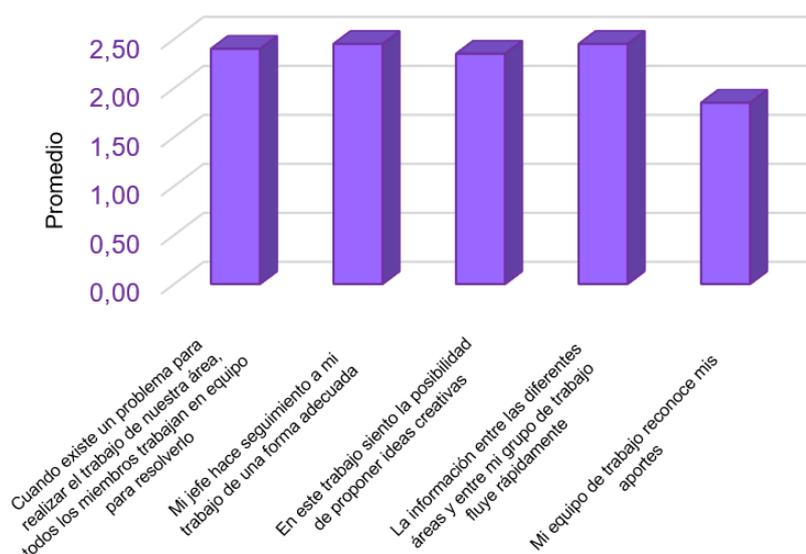
El personal a su cargo reconoce en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias, de tal forma que inspira confianza y lealtad para conducir y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos.

Se puede observar que los promedios de las encuestas son altos, lo que permite identificar que la percepción de los encuestados es que existe claridad respecto a las funciones a desempeñar, así como disposición de los jefes para orientar, esto es fundamental para que los empleados se sientan confiados de expresar dudas, inquietudes o inconformidades, a la vez que los estimula a expresarse de manera asertiva.

En relación con el manejo de la convivencia, los jefes son percibidos como una autoridad que maneja de manera oportuna y adecuada los diferentes casos en que la misma se pueda ver afectada. Es importante resaltar la percepción que tienen los encuestados respecto a que son invitados a participar de las soluciones frente a los conflictos. Tal como se identificó, el fortalecimiento de la comunicación a partir de la generación de espacios para dialogar son recursos fundamentales en la construcción de un clima laboral armónico y, a la vez, productivo.

Sin embargo, también se presentan aspectos que poco le favorecen al clima organizacional en el hotel. Es así como en los valores colectivos, los empleados perciben que no hay trabajo en equipo, afectando las relaciones cotidianas entre compañeros de trabajo, por lo que el rendimiento no es igual, generando con ello impases que obstaculizarían un buen clima.

Gráfico 2: Subvariable Participación



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, con respecto a la **Subvariable Participación**, según los empleados encuestados la información entre las diferentes áreas del hotel fluye rápidamente, esto quiere decir que existe una buena comunicación entre los empleados de las diferentes áreas, como se señaló en el marco teórico para Gan y Berbel (2004) la comunicación es un elemento clave para conectar a las distintas partes dentro de una organización. Nadie puede tomar decisiones sin tener información. Cuando los trabajadores toman decisiones, deben utilizar medios de comunicación adecuados para dar a conocer estas decisiones. Todos los que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación.

Es para analizar que en la subvariable liderazgo un promedio de 1,85 encuestados respondió que no existe el trabajo en equipo entre ellos, pero en la subvariable participación se observa con un promedio de 2,40 que los empleados están de acuerdo que si existe el trabajo en equipo en el hotel.

Los promedios se obtuvieron a partir del desglose de todas las preguntas de la encuesta, por un lado, se obtuvo el promedio de cada subvariable del clima organizacional, y por el otro de las subvariables de satisfacción laboral.

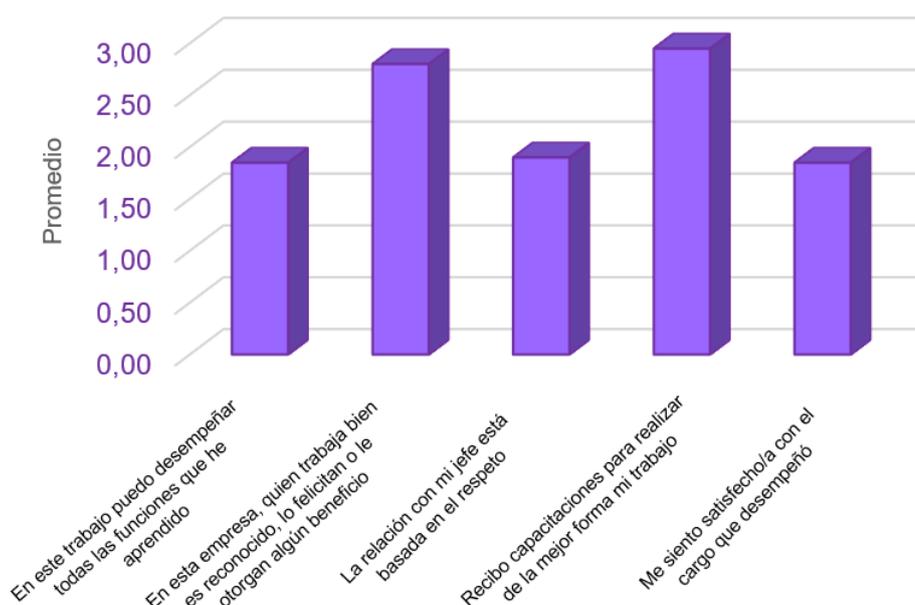
Aunque no sea favorable el trabajo en equipo, los empleados expresan estar satisfechos, ya que se sienten a gusto para poder expresar sus ideas, esto es un factor importante porque es vital promover la creatividad en el hotel a través del diseño de espacios en los cuales las personas puedan participar y expresar nuevas ideas.

Se puede evidenciar que, con respecto al trabajo individual, los empleados no sienten que se reconozcan sus aportes por parte del grupo de trabajo, esto se da ya que como expresan los mismos no existe el trabajo en equipo, eso conlleva a que se vea afectado el trabajo individual de cada uno.

Debido a que en las organizaciones se realizan procesos colectivos de trabajo, es necesario hablar de la satisfacción laboral no solo como una característica individual sino también grupal. Para Mason y Griff (2002), la satisfacción laboral es la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado.

La satisfacción laboral se trata de un fenómeno que representa un estado emocional del empleado, basado en las circunstancias personales y laborales que determinan su satisfacción o insatisfacción con su trabajo.

Gráfico 3: Subvariable Motivación e Incentivos



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la **Subvariable Motivación e Incentivos** que pertenece a la dimensión satisfacción laboral, se puede observar que los empleados no sienten la posibilidad de desempeñar las funciones que han aprendido, a través de las capacitaciones para poder realizar de la mejor forma su trabajo, esto lleva a que se sientan insatisfechos con el cargo que desempeñan. Esto también repercute en el clima laboral dentro del hotel, ya que no se sienten a gusto con el puesto de trabajo y no están motivados para seguir incorporando nuevos desafíos.

Según Robbins (1999) para que una persona pueda trabajar bien, debe de sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella. Un buen clima laboral, no solo va a repercutir en los trabajadores sino también en los servicios que estos brindan al público.

Respecto a los incentivos monetarios o externos, en general los encuestados se sienten satisfechos, motivo por el cual se puede encontrar beneficios como estabilidad económica y la posibilidad de invertir bien su tiempo o ingresos en actividades complementarias. Esto aumenta la sensación de satisfacción respecto a las funciones realizadas y el desempeño personal en ellas.

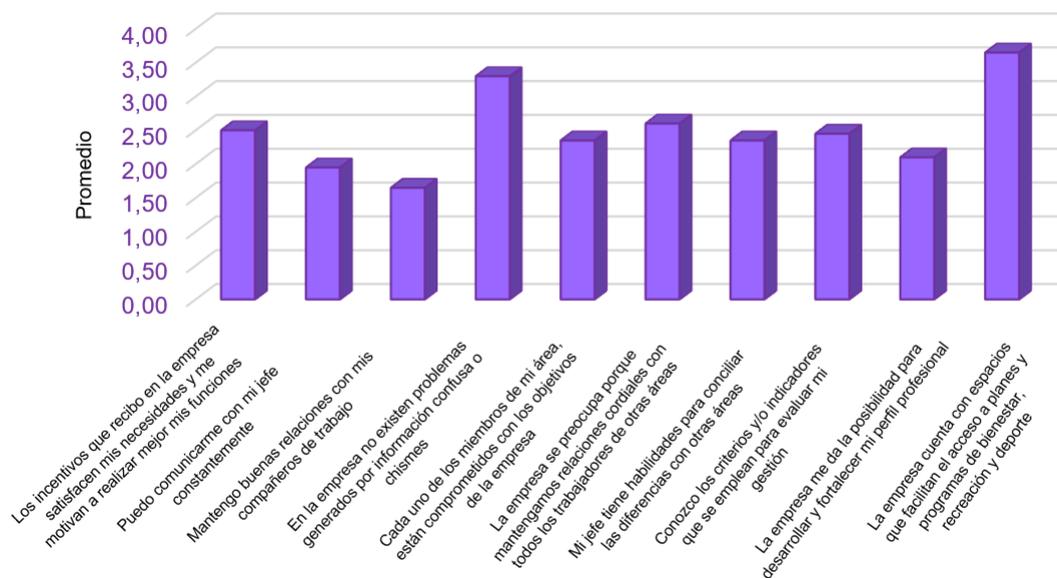
Por otro lado, como se mencionó anteriormente los empleados reconocen a su jefe como un líder, ya que están satisfechos por el adecuado seguimiento que le hace en el trabajo, por aclarar y explicar las funciones que deben realizar y por establecer metas claras para poder desarrollar de la mejor manera posible su trabajo, sin embargo, no se encuentran motivados por él, ya que los empleados no sienten tener una buena relación con el jefe.

Esta subvariable se relaciona con la Teoría de los dos factores de Herzberg (1966), la cual señala que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son diferentes de los factores que producen satisfacción. Por un lado, están los factores higiénicos que se refieren a cómo se siente el individuo con relación a su empresa, como el salario, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, relaciones con el superior, beneficios, etc. Por otro lado, los factores motivacionales hacen referencia a cómo se siente el individuo con relación al cargo que ocupa, como puede ser el reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidad de avance, trabajo en sí, etc.

Mostrando los dos factores, con respecto a los empleados encuestados, si bien motivacionalmente, se encuentran motivados porque pueden expresar sus ideas en su área de trabajo, reciben incentivos monetarios o externos, la información entre las diferentes áreas es fluida, pueden integrarse de distintas maneras por medio de la recreación y el deporte, y existe claridad respecto a las funciones a desempeñar, así como disposición de los jefes para orientar.

Por otro lado, en algunos casos los empleados expresaron que no se encuentran satisfechos con el puesto de trabajo que ocupan, ya que, lo que puede suceder es que, si se sienten motivados por lo mencionado anteriormente, pero les está faltando ocupar el puesto de trabajo que ellos quisieran, por eso no se sienten del todo motivados. Muchas veces la insatisfacción surge por esta cuestión, de sentir tener más actitudes y habilidades para requerir otro puesto de trabajo mejor.

Gráfico 4: Subvariable Convivencia y Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración Propia

Por último, con respecto a la **Subvariable Convivencia y Relaciones Interpersonales**, se refleja, en el hotel, en la posibilidad que tienen los empleados de desempeñar tareas relacionadas directamente con su profesión y en ser reconocidas al desempeñar una labor con buenos resultados, esto indica que el hotel hace un esfuerzo para que los empleados sientan que su trabajo le brinda beneficios de tipo profesional. El desarrollo profesional está relacionado con el desarrollo personal y con alcanzar un nivel alto de motivación y satisfacción en los trabajadores.

Es posible identificar que entre los empleados del hotel no existe una buena relación, esto se relaciona también con la falta de trabajo en equipo entre los mismos, pero a pesar de que no tengan una buena relación entre compañeros, cada uno está comprometido con los objetivos del hotel. Así mismo, un factor importante es que dentro del hotel no existen problemas generados por información confusa o chismes entre los trabajadores.

Además, se determinó que la comunicación que practican los empleados con los jefes es desfavorable, ya que los mismos expresan que no se pueden comunicar constantemente con sus superiores. Según Gan y Berbel (2004) la comunicación es un eje vital para el funcionamiento de una organización. Gracias a la comunicación, un trabajador puede realizar tareas que le son asignadas y asumir responsabilidades asociadas a las metas de un grupo.

Un factor importante del hotel es que fomenta el desarrollo de espacios en los cuales los trabajadores pueden integrarse de distintas maneras, por medio de la recreación y el deporte. El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los retos que ocurren dentro de la propia organización. La satisfacción es un elemento sumamente importante que refleja las condiciones de un buen clima laboral.

Es por esto que los mismos se sienten satisfechos de los incentivos que reciben, estos pueden ser premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro, lo que es útil para uno, puede ser inútil para otro.

CAPÍTULO 4: *Conclusiones y Sugerencias*

Conclusiones

Luego de haber investigado sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el hotel Land Plaza de la Ciudad de La Plata, se puede deducir que estos conceptos son muy importantes ya que, demuestran los niveles que se tienen en el hotel en cuanto a relaciones laborales, que de eso depende el éxito del mismo.

Mediante la aplicación de un cuestionario de clima organizacional y satisfacción laboral de Méndez (2006) y Guillen (2013), el mismo no fue desarrollado por mí, sino que está justificado por la metodología de la tesis, que me pareció el más adecuado para demostrar lo investigado. Se encuestaron a 20 trabajadores, por medio de mediciones a través de la escala de Likert, se pudo conocer que la percepción sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral es favorable, resaltando la buena comunicación entre empleados, los incentivos que reciben y el reconocimiento del jefe como líder.

Los resultados de la encuesta indican que existe un buen clima laboral, ya que los empleados se encuentran motivados por los incentivos monetarios o externos y el fomento por parte del hotel al desarrollo de espacios donde puedan integrarse de distintas maneras, por medio de la recreación y el deporte, es favorable, lo que lleva a los mismos a esforzarse aún más por desarrollar sus trabajos y actividades a tiempo y de la mejor manera posible. Además, se determinó que existe una buena comunicación entre los empleados de las diferentes áreas del hotel, ya que hay confianza entre ellos, y consideran que casi siempre es abierta la comunicación para la ejecución correcta de cada una de sus tareas.

Los empleados encuestados expresan que reconocen al jefe como un líder por sus conocimientos, experiencias, habilidades, competencias, y por establecer metas claras a sus empleados para poder desarrollar de la mejor manera posible su trabajo, sin embargo, no se encuentran motivados por él, ya que no sienten tener una buena relación y comunicación con el jefe. Además, no tienen incentivos porque no se encuentran satisfechos con el puesto que ocupan y la convivencia con sus compañeros no es la ideal, ya que el trabajo en equipo no existe. Se debe comprender el impacto que esto genera no solo en los empleados, sino en el entorno amplio en su cobertura, incluyendo a sus clientes y visitantes ocasionales.

Sugerencias

Con base en las conclusiones se realizan las siguientes sugerencias:

- Establecer reuniones mensuales con el fin que cada empleado dé a conocer sus sugerencias a sus jefes, además de manifestar su sentir con los compañeros de trabajo, todo esto permite fomentar una buena comunicación entre los mismos.
- Programar mensualmente actividades que permitan fortalecer la motivación y fomentar el trabajo en equipo y compañerismo.
- Promover programas que persigan la satisfacción de los empleados y que los motiven a realizar de mejor forma las tareas que realizan en sus puestos de trabajo.
- Es recomendable que se sigan realizando investigaciones dentro del hotel, ya que esto permitirá saber cuál es el clima de trabajo en el cual se desempeñan los trabajadores y la satisfacción de los mismos.

Bibliografía

Aliaga, M. y Gunderson, B. (2000). *Estadísticas Interactivas*. Alabama: American Publishers.

Arias Gallegos, W. L. (2014). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y trabajo*, 16 (51).

Brunet, L. (1992). Concepciones del clima. En Bruner, L. *El Clima de Trabajo en la Organización*. México: Trillas.

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.

Bustos, P. Miranda, M. & Peralta, R. (2001) *Clima Organizacional*. Santiago de Chile, Chile: Lautaro.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, Edit. McGrawHill.

Díaz de León, N. (2016). *Población y muestra*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Díaz de Rada, V. (2012). *Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet*. Universidad Pública de Navarra, Navarra, España.

Ferrada, L. (2017). Determinantes y diferencias territoriales en materia de satisfacción laboral: El caso de Chile. *Revista de la CEPAL N° 123*.

Fumhan, A. (1990). *El comportamiento del individuo en las organizaciones, psicología organizacional*. EE UU: Oxford University.

Gan, F. y Berbel, G. (2004). Edición digital, "Clima Laboral, significados e instrumentos".

Garay, C. (2017). *Nociones metodológicas para la investigación turística*. Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina.

Garlie, A. Forehand & Von Haller Gilmer. (1964) *Environmental variation in studies of organizational behavior*, *Psychological bulletin*.

Guillen, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2).

Hall, R. H. (1996) "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. Edición) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Herzberg, F. (1966). "Work and the nature of man" Cleveland: Word Publishing Co.

- Lewin, K. (1951) 'Field Theory in Social Science', Harper and Row, New York.
- Locke, E. A. (1976). La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo, en Dunnette. Rand McNally College Ed., Los Estados Unidos, Chicago.
- Maslow, A. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psicological Review*.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro editorial Universidad del rosario.
- Muñoz, E. Coll, J. M. Torrent, M. y Linares, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Aten Primaria*, 37(4).
- Neill, D., & Cortez Suarez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica* (1st ed.). Machala-Ecuador: UTMACH.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Rev. Psicol.* 12.
- Quintanilla, I. (2005). *Empresas y personas*. (7ª Edición) España, editorial Diaz de Santos S.A.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice hall-Hispanoamérica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, México: Prentice Hall, 164.
- Rodríguez, J. (2009) *Administración Moderna de Personal*. (7ª Edición) México. Editorial Learning.
- Sales Melo F. V. Reboças de Silva Melo. S y Silva de Araújo. R (2011). Entre la Arena y el Sol: Un estudio sobre la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa. *Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 21*.
- Sánchez, F. (2009). *Clima organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sánchez, S. López-Guzmán, T. y Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de turismo*, (20).
- Sánchez Trujillo, M. G & García Vargas, M. L. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22 (2).
- Schein, E. H. (1988). "La Cultura Empresarial y el Liderazgo". Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes.

Segredo, A. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*.

Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona, Edit. EUB

Vargas, J. (2011). Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.

Velaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Ed. Díaz de Santos. España.

Anexo

ANEXO I: Encuesta Clima Organizacional y Satisfacción Laboral



Encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Hola! Soy Candela estudiante de Licenciatura en Turismo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. La presente encuesta esta dirigida a los empleados que trabajan en el hotel Land Plaza, con el objetivo de realizar un aporte en la investigación que estoy llevando a cabo para completar mi trabajo de tesis de grado. Muchas gracias por tomarse el tiempo de responder!

Tener en cuenta la escala de Likert para contestar las preguntas

- 1= Muy de acuerdo
- 2= De acuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4= En desacuerdo
- 5= Muy en desacuerdo

*Obligatorio

CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable: Liderazgo *

	1	2	3	4	5
El jefe se encarga de clarificar las funciones que cada uno debe realizar en su trabajo y de que cada trabajador entienda lo que debe hacer.	<input type="radio"/>				
El jefe establece metas claras y medibles para el área.	<input type="radio"/>				
En el área tenemos una dinámica que permite resolver problemas, tomar decisiones y establecer prioridades.	<input type="radio"/>				
El jefe se encarga que cada trabajador aporte ideas para la resolución de conflictos y sean resueltos de manera constructiva.	<input type="radio"/>				
Los resultados favorables son resultado del trabajo en equipo	<input type="radio"/>				

Variable: Participación *

	1	2	3	4	5
Cuando existe un problema para realizar el trabajo de nuestra área, todos los miembros trabajan en equipo para resolverlo.	<input type="radio"/>				
Mi jefe hace seguimiento a mi trabajo de una forma adecuada.	<input type="radio"/>				
En este trabajo siento la posibilidad de proponer ideas creativas.	<input type="radio"/>				
La información entre las diferentes áreas y entre mi grupo de trabajo fluye rápidamente.	<input type="radio"/>				
Mi equipo de trabajo reconoce mis aportes.	<input type="radio"/>				

SATISFACCIÓN LABORAL

Variable: Motivación e Incentivos *

	1	2	3	4	5
En este trabajo puedo desempeñar todas las funciones que he aprendido.	<input type="radio"/>				
En esta empresa, quien trabaja bien es reconocido, lo felicitan o le otorgan algún beneficio.	<input type="radio"/>				
La relación con mi jefe está basada en el respeto.	<input type="radio"/>				
Recibo capacitaciones para realizar de la mejor forma mi trabajo.	<input type="radio"/>				
Me siento satisfecho/a con el cargo que desempeño.	<input type="radio"/>				

Variable: Convivencia y Relaciones Interpersonales *

	1	2	3	4	5
Los incentivos que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades y me motivan a realizar mejor mis funciones.	<input type="radio"/>				
Puedo comunicarme con mi jefe constantemente.	<input type="radio"/>				
Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>				
En la empresa no existen problemas generados por información confusa o chismes.	<input type="radio"/>				
Cada uno de los miembros de mi área, están comprometidos con los objetivos de la empresa.	<input type="radio"/>				
La empresa se preocupa porque mantengamos relaciones cordiales con todos los trabajadores de otras areas.	<input type="radio"/>				

Mi jefe tiene habilidades para conciliar las diferencias con otras áreas.	<input type="radio"/>				
Conozco los criterios y/o indicadores que se emplean para evaluar mi gestión.	<input type="radio"/>				
La empresa me da la posibilidad para desarrollar y fortalecer mi perfil profesional.	<input type="radio"/>				
La empresa cuenta con espacios que facilitan el acceso a planes y programas de bienestar, recreación y deporte.	<input type="radio"/>				

Si usted tiene algún comentario por fuera de lo que se le pregunto en el cuestionario, puede agregarlo aquí

Tu respuesta _____