FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Clima organizacional en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Andrea Jose Fiestas Orrillo
Pamela Roncal Gee

Asesor(es):
Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar ; Dra. María Mercedes Henriquez

Piura, marzo de 2020

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

A nuestros padres, por el apoyo incondicional.

A Dios por la fortaleza en cada paso y a quienes de alguna forma nos ayudaron en este último año.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Agradecemos a nuestras asesoras Elsa Alama y María Mercedes Henríquez; y al profesor Luis Alvarado por habernos guiado en el desarrollo del presente trabajo.

A la empresa por facilitarnos la información y los permisos necesarios para aplicar la investigación.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Resumen Analítico-Informativo

Clima organizacional en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura
Andrea Jose Fiestas Orrillo; Pamela Roncal Gee
Asesor(es): Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar; Dra. María Mercedes Henríquez
Tesis.
Título de Licenciado en Administración de Empresas
Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Piura, 12 de Marzo de 2020

Palabras claves: Clima organizacional/ Dimensiones del clima organizacional/ Importancia del clima organizacional/ Motivación/ Dimensiones de la organización.

Introducción: El presente trabajo de investigación tuvo como misión analizar el clima laboral en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura, fundamentado en los postulados de Litwin y Stringer (1968).

Metodología: La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, transversal y de campo con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por colaboradores de las diversas áreas de la empresa. Se aplicó un censo a los colaboradores. Como técnicas de recolección de datos se utilizó la observación por encuesta. Como instrumentos se aplicó un cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa para medir el clima organizacional. El instrumento fue validado por tres expertos de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura. Para determinar la confiabilidad del cuestionario se aplicó el método de estabilidad obteniéndose un coeficiente de 0,85. Para analizar los datos se utilizó el programa SPSS, trabajando con tablas de frecuencia para obtener los resultados.

Resultados: Los resultados indican que luego de realizar la medición del clima en la empresa objeto de estudio, este es favorable según los indicadores establecidos en base al modelo de Litwin y Stringer; asimismo se realizó una asociación de los indicadores con las dimensiones de la organización establecidas por Juan Antonio Pérez López.

Conclusiones: El presente trabajo corrobora la existencia de un clima laboral favorable en la empresa, así como la validez en la actualidad de los indicadores establecidos por Litwin y Stringer, respaldado por la asociación realizada con las dimensiones de la organización establecidas por Pérez López.

Fecha de elaboración del resumen: 20 de diciembre de 2019

Analytical-Informative Summary

Clima organizacional en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura
Andrea Jose Fiestas Orrillo; Pamela Roncal Gee
Asesor(es): Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar; Dra. María Mercedes Henríquez
Tesis.
Título de Licenciado en Administración de Empresas
Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Piura, 12 de Marzo de 2020

Keywords: Organizational climate/ Dimensions of the organizational climate/ Importance of the organizational climate/ Motivation/ Dimensions of the organization.

Introduction: This research work had as mission to analyze the organizational climate in the hotel company Costa del Sol-Wyndham Piura, based on the postulates of Litwin, and Stringer (1968).

Methodology: The research was descriptive, correlational, transverse and field type with a non-experimental design. The population was made up of collaborators from the different areas of the company. A census was applied to the collaborators. As data collection techniques, observation by survey was used. As instrument was applied a questionnaire to workers of the company to measure the organizational climate. Three experts from Economics and Business Sciences from University of Piura validated the instruments. To determine the reliability of the questionnaire the stability method was applied, obtaining a coefficient of 0.85. To analyze the data, the SPSS program was used, working with frequency tables to obtain the results.

Results: The results indicate that after carrying out the climate measurement in the company under study, this is favorable according to the indicators established based on the Litwin and Stringer model; additionally, an association of the indicators with the dimensions of the organization established by Juan Antonio Pérez López was made.

Conclusions: The present work corroborates the existence of a favorable working environment in the company, as well as the validity at present of the indicators established by Litwin and Stringer, backed by the association made with the dimensions of the organization established by Pérez López.

Summary date: December 20th, 2019.

Tabla de contenido

Introducción **1**

Capítulo 1 Fundamentación **3**

1.1. Planteamiento de problema 3

1.2. Objetivos de investigación 5

1.2.1. Objetivo general 5

1.2.2. Objetivos específicos 5

1.3. Justificación de la investigación 5

1.4. Delimitación de la investigación 6

Capítulo 2 Marco teórico **7**

2.1. Antecedentes de la investigación 7

2.2. Bases teóricas del clima organizacional 12

2.2.1. Breve historia 12

2.2.2. Clima organizacional 13

2.2.3. Características 16

2.2.4. Importancia 18

2.2.5. Clima Organizacional y motivación 20

2.2.6. Dimensinoes 22
2.2.7. Modelos de medición de clima organizacional 27
2.2.7.1. Medición del clima laboral según Likert 27
2.2.7.2. Medición del clima laboral según Litwin y Stringer 28

Capítulo 3 Marco metodológico 31
3.1. Tipo de investigación 31
3.2. Diseño de la investigación 32
3.3. Población 33
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 34
3.4.1. Instrumento de recolección de datos 34
3.4.2. Validez y confiabilidad 35
3.5. Técnicas de análisis 37

Capítulo 4 Resultados de la investigación 39
4.1. Análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores 39
4.2. Discusión de los resultados 52
4.2.1. Consideraciones relevantes para el análisis 52
4.2.2. Discusión de resultados en base a las dimensiones de Litwin y Stringer 55
4.2.3. Discusión de resultados en base a las dimensiones de la organización 59
4.3. Sugerencias de otras posibles investigaciones 64

Conclusiones 65

Recomendaciones 67

Referencias bibliográficas **73**

Apéndices **77**

Apéndice A. Instrumento de validación 79

Anexo B. Modelo del cuestionario aplicado 87

Apéndice C. Tabulación y cálculo del coeficiente de confiabilidad 89

Apéndice D. Organigrama hoteles Costa del Sol – Wyndham 93

Apéndice E. Tabulación de encuestas aplicadas a colaboradores 94

Apéndice F. Validación de expertos 108

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Índice de cuadros

Cuadro 1. Conceptos de Clima Organizacional 13

Cuadro 2. Dimensiones del clima organizacional 22

Cuadro 3. Operacionalización de la variable 30

Cuadro 4. Distribución de la población 34

Cuadro 5. Baremo de interpretación estadístico de confiabilidad 37

Cuadro 6. Impacto de dimensiones de la organización y clima laboral 63

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Índice de figuras

Figura 1 29

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Índice de tablas

Tabla 1. Filtro I trabajadores por área 39
Tabla 2. Filtro II género del trabajador 40
Tabla 3. Filtro III rango de edad del trabajador 40
Tabla 4. Filtro IV tiempo de trabajo en la empresa 41
Tabla 5. Estructura 41
Tabla 5. Estructura (continuación) 42
Tabla 6. Responsabilidad I 43
Tabla 7. Responsabilidad II 43
Tabla 8. Responsabilidad III 44
Tabla 9. Recompensa I 44
Tabla 10. Recompensa II 45
Tabla 11. Recompensa III 46
Tabla 12. Apoyo 46
Tabla 13. Normas 47
Tabla 14. Conflictos I 48
Tabla 15. Conflictos II 48

Tabla 16. Conflictos III 49
Tabla 17. Relaciones I 50
Tabla 18. Relaciones II 50
Tabla 19. Identidad I 51
Tabla 20. Identidad II 52

Introducción

Con el paso del tiempo las teorías de la administración han evolucionado, desde una visión reduccionista del hombre en el trabajo, en el que se le consideraba simplemente como una pieza más dentro del proceso de producción, hasta el enfoque antropológico que ha sido desarrollado y fortalecido en las últimas décadas. Así, el concepto de administración se enriqueció paulatinamente con diversos aportes como la dimensión social del hombre y la importancia de la motivación en su desempeño, facilitando una visión completa de la persona dentro de la organización.

En base a lo anterior, cada vez es mayor el número de directivos y profesionales que comparten esta visión del hombre y consideran todos los aspectos del mismo, ya sea al momento de dirigir o trabajar con un grupo de personas. Por consiguiente, como resultado de esta interacción, aparece el clima laboral como factor determinante en la organización cuya importancia radica en los resultados de la misma.

De esta forma, se desarrolla el presente trabajo de investigación tomando en cuenta la importancia del clima laboral y sus características e indicadores. Específicamente, se realiza una medición del Clima Laboral para determinar si el resultado es positivo o negativo en la organización, asimismo en base a los resultados se plantean recomendaciones para la organización, con el fin de obtener mayores beneficios y asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

El objetivo del presente trabajo es medir el Clima Organizacional en la empresa objeto de estudio. Para lograr esta misión se ha establecido desarrollar el trabajo en cuatro capítulos:

El Capítulo I, denominado Fundamentación, en este capítulo se plantea el problema que refleja el fin de la investigación, es decir los objetivos, justificación, y delimitación.

El Capítulo II, designado Marco teórico, donde se explican las bases conceptuales que sirven para dar soporte y credibilidad al estudio, utilizando material de autores que han profundizado en el tema, junto con recientes investigaciones sobre el clima organizacional y sus diversos aspectos.

El Capítulo III, titulado Marco metodológico, aquí se define la estrategia con la que será posible la obtención y análisis de datos, lo cual incluye el tipo y diseño de investigación, la población objeto de estudio, la muestra y el método de muestreo con el que se trabajará. Asimismo, se especifica el instrumento para la recolección de datos, siendo este previamente validado para asegurar su confiabilidad.

En el capítulo IV, titulado Resultados de la investigación, se alcanzan los resultados y análisis de estos, para finalmente ofrecer las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1
Fundamentación

1.1 Planteamiento de problema

En la década de los años treinta surge, en Estados Unidos, la escuela humano relacionista de la administración como oposición a la teoría científica clásica que predominaba en la época. En base a esta se desarrolla el enfoque humanista en el que la ciencia social de la psicología es usada para analizar el rol de los trabajadores dentro la organización. De esta manera, se establecen las bases para el estudio del clima organizacional desarrollado por numerosos autores a lo largo del tiempo. Así, con el paso de los años, este tema ha adquirido mayor importancia debido a su influencia principalmente en los resultados de la empresa.

Actualmente, la mayoría de directivos tienen en cuenta el valor del clima en la organización, motivo por el que se procura realizar una medición constante para optimizar el desenvolvimiento de la empresa. Asimismo, reconocidos autores como Toro (1996), Chiavenato (2001) y Brunet (2011) respaldan el impacto de esta variable en diversos aspectos del rendimiento de la organización. Es aquí donde radica la importancia del clima organizacional y el interés para realizar el presente estudio.

Partiendo de lo anterior, es necesario implementar dentro de la empresa un proceso periódico de diagnóstico para detectar posibles problemas o conflictos y plantear soluciones

inmediatas. De esta forma, si los esfuerzos de la empresa no están dirigidos a mantener y mejorar la calidad del clima, se pueden ver afectadas variables imprescindibles para su desarrollo; tales como rotación del personal, satisfacción del cliente, rentabilidad, productividad, entre otros.

El presente estudio se centra en el análisis del Clima Laboral en la organización, realizando así la medición de la variable en base a una herramienta propia que tiene como fundamento los postulados de los estudiosos Litwin y Stringer (1968).

El clima organizacional ha sido definido por las investigadoras como "la atmósfera en la que interactúan los miembros de la empresa, formada por las condiciones internas y condicionada por diversos factores tangibles e intangibles". Esta definición se obtuvo en base a los postulados de Chiavenato (2001) y Maish (2004), para quienes el clima laboral es el ambiente interno de la organización, compuesto por una serie de factores interrelacionados, los mismos que deben ser corregidos en caso sea necesario, ofreciendo así una visión más completa del clima.

La investigación se aplica en la empresa peruana Costa del Sol-Wyndham del sector hotelero, específicamente en la sede ubicada en la ciudad de Piura. Esta cadena fue fundada en Tumbes en el año 1995, logrando expandirse rápidamente a las principales ciudades del norte del país, y ganando prestigio a nivel nacional por su servicio y calidad en la infraestructura. Dos años después de su fundación llega a Piura, posicionándose hasta la fecha como uno de los mejores hoteles a nivel local.

Cabe recalcar que la investigación no surgió a partir de un problema detectado, sino en base al reconocimiento de la importancia que se le ha atribuido al clima laboral en las últimas décadas, lo cual ha sido respaldado en diversos estudios de reconocidos autores del tema. Si no se aplican las recomendaciones del presente estudio, puede suceder que el clima de la empresa se mantenga, mejore o, en el peor de los casos si se descuida, empeore. Por otro lado, si se consideran las sugerencias, se observaría una mejora en el clima lo cual a su vez tendría repercusiones positivas en los demás aspectos de la organización.

La necesidad de desarrollar la presente investigación surge a través de la importancia de la variable en sí, pues según las bases teóricas, el clima organizacional es un factor imprescindible para la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, asegurando tanto su rentabilidad económica como el compromiso de los colaboradores.

Asimismo, es necesaria una investigación para reconocer los puntos débiles de la empresa en mención y así plantear las recomendaciones pertinentes para su posterior aplicación, con el fin de proponer mejoras significativas para el desarrollo de la organización.

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar el clima laboral de la empresa Costa del Sol- Wyndham Piura.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el clima en la organización según el modelo de Litwin y Stringer.

Proponer sugerencias para mejorar el clima en la empresa según los resultados obtenidos.

1.3 Justificación de la investigación

Desde el punto de vista práctico, el presente estudio surge por iniciativa propia, proponiendo a la empresa medir su clima laboral para, consecuentemente, poder brindar a los directivos los resultados, propuestas y recomendaciones obtenidas, facilitando así su evaluación y futura implementación.

Desde el punto de vista teórico, la investigación servirá como fuente de información para futuros estudios sobre el clima organizacional ya que, justificada por la revisión y contraste de

diversas fuentes, conforma una base teórica que brinda apoyo conceptual a otros investigadores del tema.

Desde el punto de vista metodológico, se empleará un cuestionario como instrumento de recopilación de los datos necesarios para la medición del clima organizacional, el cual se aplicará una vez aprobado por expertos en el área.

1.4 Delimitación de la investigación

La presente investigación se desarrolla en la empresa Costa del Sol-Wyndham, ubicada en la ciudad de Piura, en un lapso de tiempo comprendido entre marzo y diciembre de 2017. Este estudio se sustenta bajo los postulados teóricos de Toro (1996), Litwin y Stringer (1998) y Chiavenato (2001).

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Desde hace varias décadas se ha señalado al capital humano como factor clave del éxito empresarial. En esta línea se desarrolla el interés en el estudio de la influencia del clima laboral en los resultados de la empresa. En la bibliografía revisada se han encontrado investigaciones que resultan valiosas para el desarrollo del presente estudio, las mismas que se exponen a continuación:

Iniciando con los antecedentes, se encuentra la investigación realizada por Montoya (2016) en su estudio: "Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015", la cual tenía como objetivo principal analizar y determinar la existencia de una relación directa entre las variables objeto de estudio, clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PTS Perú en el año 2015. El estudio se desarrolló en base a las investigaciones de Litwin & Stringer quienes elaboraron el OCQ (Organizational Climate Questionnaire), instrumento en el cual se basa el cuestionario aplicado en el presente estudio para la medición del clima organizacional.

La metodología utilizada en la investigación fue de enfoque mixto, compuesta por una parte cuantitativa (OCQ) y otra cualitativa (focus group), con un diseño no experimental de tipo descriptivo, así como transversal y correlacional. Por otra parte, el estudio consideró como población a todos los colaboradores de la empresa PTS Perú. Las técnicas de recolección de datos

empleadas fueron el OCQ, un cuestionario para desempeño laboral de elaboración propia, focus group y entrevistas a diferentes actores.

Finalmente, los resultados demostraron que existe una relación directa entre el clima y el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual permite afirmar que una mejor percepción del clima organizacional repercute en un óptimo desempeño por parte de los colaboradores de la empresa. Asimismo, en base a investigaciones previas que identifican la relación entre ambas variables de interés, se recomienda a la empresa considerar la creación e implementación de un área de Gestión Humana, o tercerizar la misma, para la ejecución de las funciones correspondientes y posteriormente un mejor control.

En conclusión, la investigación detallada previamente permite obtener información relevante de la investigación de Litwin y Stringer, quienes exponen las 9 dimensiones necesarias para la elaboración del instrumento empleado en la recolección de datos en el presente estudio, así como referencias detalladas de cada dimensión expuesta, especificando las diferencias entre las mismas. Cabe recalcar, que esta información sirve de herramienta imprescindible para realizar un análisis completo de los resultados y recomendaciones finales.

En segundo lugar la investigación realizada por González , Jiménez y Reyes (2015), en su estudio: “Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional”, tenía como objetivo proponer un procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional en que se desenvuelve el capital humano en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas. Así es cómo surgió la necesidad de dar respuesta a la problemática objeto de estudio analizando los procedimientos utilizados por los autores: Lasa (2009), Martines (2009), Campos (2011), entre otros.

Se propuso un procedimiento que, teniendo en cuenta los principios y conceptos expuestos en la investigación, ordena de forma jerárquica y secuencial 3 (tres) etapas que permitirán el diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional en la empresa. Dentro de estas etapas se aplicó un cuestionario a los trabajadores para realizar el diagnóstico de la variable objeto de estudio, utilizando el método Delphi (Cuesta, 2010) para analizar los resultados de las encuestas.

A partir de los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas se realizó un análisis para determinar las principales deficiencias encontradas, entre las cuales se obtuvo: salario, condiciones

laborales, el trabajo en sí, comunicación, liderazgo, entre otros. Con estos se realizó el diagrama causa – efecto logrando inferir que la causa de mayor importancia es la referida a “su salario no le permite satisfacer necesidades personales y familiares” y la de menor importancia “al trabajador algunas veces le brindan ayuda cuando presenta problemas en el trabajo”. Así es como se planteó un plan de 17 acciones con sus responsables, ejecutores, controlador y fechas de cumplimientos según el Ishikawa Ponderado. Finalmente se concluyó pudiendo realizarse un diagnóstico del clima organizacional en la empresa, detectándose las principales brechas existentes en cada una de sus dimensiones, infiriendo que se necesita de un programa de mejoras para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Asimismo, se encuentra el trabajo realizado por Cardona y Zambrano (2014) titulado*:* “Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional”, el cual tenía como objetivo general realizar un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas para el clima organizacional. Por lo tanto, basa la investigación en los conocimientos de diversos autores entre los que resaltan Lewin, Lippit y White (1939) pioneros en el concepto de clima organizacional, Schneider y Hall (1972), Hellriegel y Slocum (1974), entre otros.

La investigación fue desarrollada en un nivel descriptivo, obedeciendo a un enfoque cuantitativo (empírico – analítico) usando la metodología de revisión sistemática de la literatura. El estudio se basó en el análisis sistemático de 10 artículos encontrados en la literatura de publicaciones realizadas en los últimos 15 años que presentaban instrumentos de evaluación del clima organizacional. Como instrumento para la búsqueda de información se usó la base de datos EBSCOhost , el procedimiento consistió en realizar la búsqueda de artículos en la base de datos que contuvieran la palabra clave determinada “clima organizacional”, para lo cual se tuvieron en cuenta los criterios de inclusión y de exclusión; la información recolectada se sistematizo en Excel.

Entre los resultados obtenidos se halló que existe un grupo de ocho dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión; mostrando así que si bien es muy importante reconocer los diferentes aspectos implicados en el clima organizacional, el grupo de los 8 factores mencionados se consolidan como la base para evaluar el clima a nivel general, teniendo en cuenta la relación entre el coeficiente de confiabilidad, el número de ítems y la adecuación al grupo de 8 factores evaluados,

el IPAO (Gómez, 2004) es el instrumento que mejores prestaciones tiene, puesto que combina un buen coeficiente de confiabilidad con una extensión media de la prueba, esto permite evidenciar que no existe una prueba para realizar una adecuada evaluación y medición del clima organizacional.

Por otra parte se analiza el estudio de Olaz (2013) bajo el título: "El Clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable", tenía como propósito un doble objetivo que se sintetiza en la idea básica de representar ambos escenarios, un clima laboral tóxico y un clima laboral idóneo, con un conjunto de variables y su conexión con los síntomas de deterioro anticipando vías de análisis y posibles repercusiones en la materialización de un clima tóxico y pautar procesos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir buenas prácticas para desarrollar un clima laboral satisfactorio. Se desarrolla la investigación tomando como punto referencial base los estudios de Hawthorne de Elton Mayo (1924).

La investigación fue una construcción analítica, el modelo propuesto ha intentado representar el significado del clima laboral desde una perspectiva multidimensional, donde cada variable explicativa se convierte en causa y efecto a la vez de otra, creando una correlación.

A modo de conclusión este trabajo desarrolló un conjunto de consideraciones a la vista de los comentarios realizados, abriendo finalmente un conjunto de reflexiones sobre el estudio del *clima* en el ámbito de las organizaciones complejas. El plan de acción debe traducirse también en un conjunto de buenas prácticas que al menos pueda disminuir el efecto del clima laboral toxico, en contra de lo que puede parecer, aún queda mucho por analizar, interpretar y comprender en el mundo de la investigación del clima laboral donde el ambiente se construye y transforma consciente y/o inconscientemente a la organización, el grupo de trabajo y al individuo.

Adicionalmente se ha escogido la investigación desarrollada por Domínguez, Ramírez y García (2013) bajo el título: "El clima laboral como un elemento de compromiso organizacional", la cual tenía como objetivo establecer las relaciones entre las dimensiones del clima organizacional y las de compromiso institucional, para poder determinar si existe o no una relación directamente proporcional entre ambos factores. Para el desarrollo de la investigación, se recurrió a estudios hechos por autores como Brunet (2004); Chiavenato y Colbs (2001); Goncalves (2004); Gairín

(1996); Domínguez, Sanchez y Torres (2010); Luthans (2008) y Hair, Anderson, Tatham y Black (2007).

El estudio fue de corte transversal con un enfoque de tipo cuantitativo y de alcance correlacional. La investigación se realizó en base a un universo de cinco instituciones las cuales contaban con un mínimo de 12 empleados administrativos y un máximo de 261. Mediante un muestreo aleatorio estratificado se lograron encuestar a 384 personas a través de un cuestionario formado de siete dimensiones que contenían 20 variables del clima organizacional y 15 del compromiso, además de 8 variables demográficas. Cabe recalcar que la confiabilidad del instrumento se evaluó a través de la técnica de mitades partidas y se trabajó con un margen de error del 10%.

Entre los resultados obtenidos por los autores se determinó que las correlaciones entre los dos factores analizados en el estudio han sido significativas estadísticamente, llegando a la conclusión general de que cuando el clima organizacional es rígido y desequilibrado desencadena en los grupos de personas actitudes negativas y por ende bajo compromiso hacia la institución. Sin embargo, se recomienda tener en cuenta las variables que no han sido consideradas para el estudio y que podrían determinar resultados distintos.

Finalmente se encuentra la investigación de Del Toro, Salazar y Gómez (2011) en su estudio: “Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de servicios de ingeniería “. El objeto principal del trabajo se centró en diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de Ingeniería de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Además, se hizo énfasis en determinar la correlación de ambos factores con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Los autores recurrieron a su vez a investigaciones previas llevadas a cabo por Gibson (1990), Rada (2004), Dessler (1993), Toro (2001), Moss (1989), Remeseiro e Iglesias (1996), Chiavenato (2000), entre otros.

La investigación fue de tipo descriptivo y transversal, es un estudio no experimental y al mismo tiempo correlacional. Se tomó como población a la totalidad de los colaboradores directos de la empresa en cuestión. No se procedió a realizar un muestreo debido al tamaño reducido del universo de estudio. Como instrumentos de investigación se emplearon el IMCOC (Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas), el cual fue validado por Mendez

(2008) con una confiabilidad de 0.89; y para medir la satisfacción laboral se trabajó con el J.D.I (Job Descriptive Index) desarrollado por la Bowling Green State University (Ohio, EE.UU).

Según los resultados, el diagnóstico general del clima organizacional determina que, dentro de la clasificación de Likert, la empresa encaja en el tipo consultivo caracterizándose por la participación activa por parte de los colaboradores y los jefes de cada área, quienes son personas de fácil acceso.

De esta manera, bajo el diagnóstico de la satisfacción laboral, la organización se encuentra en la categoría neutral, ya que en algunos factores como "Compañeros de trabajo" y "Trabajo actual" los resultados fueron positivos, sin embargo, en variables como la de "Oportunidades de promoción" obtuvo la peor calificación de entre todas. De igual forma, el estudio dio una respuesta positiva de si implementar las propuestas hechas y los autores consideran necesario llevar a cabo investigaciones similares con muestras más amplias para comparar los resultados.

2.2 Bases teóricas del clima organizacional

2.2.1 Breve historia

A lo largo de la historia de la Administración se han estudiado diversos enfoques que han sido enriquecidos por aportes desarrollados con el paso de los años. Inicialmente, Taylor y Fayol plantearon el modelo de Administración Clásica, en el que se centraron en analizar los problemas en las empresas desde un punto de vista científico, enfatizando en el aumento de la producción y la reducción de tiempos de operación. Años después surge la corriente Humano Relacionista como respuesta a la deshumanización del trabajo en las empresas. Elton Mayo, sociólogo de la época, ideó un modelo centrado en el hombre como persona y no como máquina, el cual buscaba mejorar las condiciones del trabajador en la empresa.

Esto hizo que se planteen nuevas perspectivas respecto al rol de la persona en la organización moderna, las cuales con el tiempo fueron consolidándose para conceptualizar el clima laboral y la importancia de su estudio.

2.2.2 Clima organizacional

En la bibliografía revisada se han encontrado varias definiciones de clima laboral, de esta manera el concepto se ha ido enriqueciendo con los distintos puntos de vista. Las investigadoras diseñaron el siguiente cuadro 1 para apreciar lo mencionado anteriormente y obtener un panorama más amplio del concepto.

Cuadro 1. Conceptos de Clima Organizacional

Autores	Concepto
Litwin & Stringer (1968)	"Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.13).
Forehand & Gilmer (como se citó en Dessler, 1993)	"El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).
Toro (1996)	"Se refiere a una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo y de una empresa" (p.67).
Goncalves (1997)	"Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización" (28 de mayo de 2017).
Alves (2000)	"El clima es el resultante de la percepción que los trabajadores/atletas de una realidad objetiva que es el equipo de la organización" (p.124)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1. Conceptos de Clima Organizacional

(continuación)

Autores	Concepto
Chiavenato (2001)	"El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante" (p.120)
Maish (2004)	"El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlo aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias."(p.88).
Sandoval (2004)	"El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos" (p.84).
Brunet (2004)	"Constituye una configuración de las características de una organización" (p.13).
Rodriguez (2005)	"Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo"(p.159).
Luthans (2011)	"Es un "sentimiento" general que es transmitido por el diseño físico, la forma en que los participantes interactúan, y la forma en que los miembros de la organización se comportan con los clientes y otros grupos externos" (p.72).

Fuente: Elaboración propia

Analizando el cuadro anterior, Litwin y Stringer (1968) se orientan a la percepción subjetiva del trabajador frente a la realidad de la empresa. Tomando en cuenta esta definición como una de las más tradicionales, ha sido respaldada por autores modernos como Toro

(2001), Alves (2000), Sandoval (2004) y Rodríguez (2001). Al mismo tiempo, estos dos últimos coinciden con Forehand y Gilmer (1993) al mencionar la influencia de otros factores en el comportamiento de las personas como el ambiente físico, regulaciones, relaciones interpersonales, entre otros.

En cuanto a las definiciones brindadas por Goncalvez (1997) y Chiavenato (2001), ambos aluden a la motivación para conceptualizar el clima laboral por la estrecha relación que guardan estos factores. Por otro lado, Brunet (2004) se refiere al tema como una configuración de las características organizacionales, mientras su contemporánea Maish (2004) lo enriquece mencionando las particularidades del término. Por su parte, Luthans (2011) en su definición más actual añade el "sentimiento" por primera vez.

De los autores mencionados previamente, se profundizará en las definiciones dadas por Chiavenato, Toro y Maish. El enfoque de cada uno contribuye a obtener una visión completa del concepto de clima organizacional. Chiavenato (2001) se centra en el ambiente interno de la organización y su relación con la motivación, Toro (2001) coincide al incluir dentro de su definición al ambiente interno, refiriéndose al clima como la forma colectiva de ver la realidad por parte de los miembros de la empresa. Por su parte, Maish (2004) ofrece una visión más completa del clima organizacional caracterizándolo como complejo porque abarca muchos componentes, sensible porque se ven fácilmente afectados entre ellos y dinámico porque es fácil de corregir una vez analizados los errores.

Las investigadoras se identifican con los postulados de Chiavenato (2001) y Maish (2004) en su conceptualización del tema, pues el clima es en esencia el ambiente interno de la organización, el cual está compuesto por una serie de factores interrelacionados, los mismos que deben ser corregidos en caso sea necesario.

Después de analizar los conceptos previos, se concluye para el presente estudio que el clima organizacional es la atmósfera en la que interactúan los miembros de la empresa, formada por las relaciones internas y condicionadas por diversos factores tangibles e intangibles.

2.2.3 Características

Con el fin de complementar la información anterior se cree oportuno explicar las características del clima organizacional. Después de consultar diversas fuentes, las investigadoras seleccionaron los postulados de Rodríguez (2010), Hinojosa (2010) y Taguiri (2011). A continuación, se detalla cada uno de estos.

Según, Rodríguez (como se citó en Hinojosa, 2010):

- "El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertas variaciones graduales" (p.11).
- "Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de la empresa" (p.11).
- "El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores" (p.11).
- "Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma" (p.11).
- "Problemas de rotación de personal o ausentismo pueden ser objeto de un mal clima laboral" (p.11).

Por su parte, Hinojosa (2010) resalta la importancia de los siguientes elementos para comprender mejor el concepto de clima organizacional:

- "El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo" (p.12).
- "Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente" (p.12).
- "El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral" (p.12)
- "El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual" (p.12).
- "Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa" (p.12)
- "El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico "(p.12).

Sobre el asunto, Taguiri (citado en Brunet, 2011), aporta las características que se presentan a continuación:

- "El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad" (p.13).
- "El clima es una configuración particular de variables situacionales" (p.13).
- "Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo" (p.13).
- "El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular" (p.13).
- "El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización" (p.13).
- "El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza" (p.13).
- "El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea" (p.13).
- "El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente)" (p.13).
- "Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente" (p.13).
- "Tiene consecuencias sobre el comportamiento" (p.13)
- "Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento" (p.13).
- En la presente investigación se contempla que los tres autores coinciden en lo siguiente:
- La repercusión del clima en el comportamiento de los miembros de la organización.
- La influencia de diversos factores en el clima organizacional tales como variables estructurales y situacionales.

Asimismo, cada uno de los estudiosos contribuye con su punto de vista. Rodríguez (2010) menciona que las empresas mantienen cierta estabilidad del clima laboral con algunas variaciones paulatinas, Hinojosa (2010) señala la formación de un sistema

interdependiente altamente dinámico en la interacción del clima con diversas variables y finalmente Taguiri (2011) indica que los resultados de este factor son fáciles de reconocer.

Las investigadoras consideran que las características son múltiples y no pueden limitarse a un solo autor, ya que, así como los autores citados coinciden en ciertos puntos también se complementan enriqueciendo el tema. De esta manera, se considerarán todas las características mencionadas previamente ya que resaltan la importancia del estudio del concepto.

2.2.4 Importancia

En los últimos años ha surgido en el entorno empresarial una creciente preocupación por profundizar en el tema, ya que se ha demostrado que se trata de una variable esencial para la dirección de las organizaciones. A continuación, se citará a estudiosos de la materia para justificar lo mencionado previamente.

Chiavenato (2001), uno de los autores más reconocidos en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos, plantea que un buen clima organizacional se traduce en relaciones satisfactorias caracterizadas por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Del mismo modo, suele deteriorarse cuando se encuentran poco motivadas y se manifiesta por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. En casos extremos, esto puede acabar en inconformismo y agresión, lo cual desencadena huelgas, paros, revueltas y protestas por parte de los colaboradores de la organización.

Asimismo, según Toro (1996): “La importancia del clima organizacional radica en que las personas reaccionan frente a la realidad, toman decisiones en relación con ella, no por la realidad misma sino por el modo como lo perciben y se la representan” (p. 67). El aporte de Toro se centra en la importancia que tienen las percepciones de las personas en su manera de responder al medio en el que se desenvuelven.

En este sentido, resulta valiosa la evaluación del clima organizacional por el considerable impacto que puede tener en los resultados, distinguiendo así a las empresas

con buen desempeño de las deficientes (Valán, Granadillo y Moreno, 2017). En consecuencia, es necesaria una medición periódica del mismo para que sirva como herramienta innovadora de aplicación en el campo de la gestión del equipo humano (Del Castillo y Yamada, 2008).

La relación entre clima organizacional y productividad mencionada anteriormente se refuerza en la investigación realizada por Toro (1996), quien expone:

> Podría pensarse equivocadamente que el clima organizacional es una causa de la productividad, pero no es esa una relación correcta. Lo que ha evidenciado la investigación es que el clima organizacional, esa percepción colectiva de la realidad, actúa como un catalizador. Esto significa que cuando existe un clima organizacional positivo los determinantes reales de productividad como la motivación, políticas, tecnología o la gestión gerencial, entre otros, logran afectar a las personas de una manera más efectiva, que se materializa en niveles mejores de eficiencia, de efectividad y de productividad (p. 68).

Agregando a lo anterior, Brunet (2011) destaca tres razones importantes para analizar y diagnosticar el clima en las empresas:

- Evaluar las posibles causas de conflicto, estrés o insatisfacción que promueven actitudes negativas frente a la organización.
- Suscitar un cambio que guíe al administrador hacia los elementos sobre los cuales debe dirigir su esfuerzo.
- Monitorear el desarrollo de la organización y prever futuros problemas.

De las ideas expuestas anteriormente se puede resaltar la relación que establece Chiavenato (2001) entre los variables clima y motivación, importante pues la persona es el principal elemento de la organización. Por otro lado, Valán y otros (2017) hacen énfasis en el impacto del clima laboral en la productividad de la empresa, siendo esto avalado por Del Castillo y Yamada (2008) al indicar su uso como herramienta innovadora en el área de Recursos Humanos. Como complemento, Toro (1996) indica que la variable objeto de estudio actúa como catalizador del rendimiento de la organización, siendo de vital importancia que se realice un análisis del clima según Brunet (2011).

Según las afirmaciones anteriores, se consideran válidos los aportes de cada uno de los autores mencionados previamente, aun así, las investigadoras se identifican con el último de ellos porque brinda argumentos que justifican la medición del clima en una organización.

Para este estudio se toma en cuenta la motivación como un factor determinante del clima laboral. Así, Valán y otros (2017) resaltan el impacto del clima en la productividad de la empresa, mientras que Chiavenato (2001) relaciona estrechamente motivación y clima. Como consecuencia, se concluye que la motivación es un factor que repercute en el clima y este a su vez en la productividad de la empresa, con lo que se observa que este primer factor es de vital importancia para los resultados organizacionales.

2.2.5 Clima Organizacional y motivación

La motivación se considera uno de los factores base en la formación del clima empresarial. En esta investigación, se ha consultado diversas fuentes bibliográficas para respaldar esta relación.

Para Chiavenato (2001), ambos conceptos se vinculan, pues se habla de clima organizacional para hacer referencia a la organización, mientras que la motivación se emplea a nivel individual. Además, el autor expone que el clima organizacional proporciona relaciones positivas de interés, colaboración y satisfacción entre los miembros siempre y cuando se encuentren motivados. Por otro lado, el clima se ve afectado negativamente por la falta de motivación en los colaboradores siendo esto ocasionado por frustración o insatisfacción de las necesidades individuales.

Por su parte, Toro (1996) comenta que el clima es una visión de la realidad compartida por los miembros de la organización, mientras que la motivación parte del interés individual que experimenta cada uno de los miembros para realizar las actividades asignadas. Asimismo, una persona altamente motivada tiende a ser productiva, mientras que una con poca motivación tiende a la improductividad mostrando la relación directa que existe entre estos dos factores.

Igualmente, Rodríguez (2005) realza la estrecha relación entre clima y motivación indicando la presencia de otros aspectos como la atmosfera laboral que surge entre los mismos colaboradores. Asimismo, señala lo siguiente:

> La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella. Para esto, se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de este nuevo clima laboral más grato (p.40).

Un aporte que las investigadoras consideran importante es el de Ferreiro y Alcázar (2008), quienes destacan el papel de la motivación dentro de la empresa para entender su razón de ser y funcionamiento. En este sentido, comprender la motivación humana es un tema fundamental ya que es la fuerza interna que lleva a las personas a actuar. Este comportamiento, basado en las percepciones y actitudes de los miembros hacia el entorno, es uno de los factores principales que condicionan el clima que se crea en la organización.

Analizando los aportes anteriores, Chiavenato (2001) y Toro (1996) coinciden en definir al clima como un concepto global y a la motivación como uno individual, encontrándose estos en estrecha relación; mientras Rodríguez (2005) complementa lo último con la necesidad de aumentar la motivación del personal para mejorar el clima en una organización.

Las tesistas se identifican con el autor Chiavenato (2001) en la asociación de los conceptos mencionados, ya que la motivación es un factor individual que está relacionado con las necesidades propias de cada persona y por esta razón repercute en el clima de la organización.

En esta investigación se ha optado por profundizar en la motivación como un objeto de estudio elemental para el análisis y medición del clima laboral; ya que se considera el aspecto humano del trabajador de vital importancia, puesto que la persona es el recurso más valioso de la organización.

2.2.6 Dimensinoes

Para realizar un diagnóstico del clima organizacional es necesario reconocer las dimensiones que han sido planteadas a lo largo de los años por diversos estudiosos.

El cuadro 2 muestra las propuestas y sus dimensiones, definiendo a estas últimas como elementos susceptibles de ser medidos en la organización, con una repercusión en el comportamiento de los individuos y el ambiente de la empresa. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Cuadro 2. Dimensiones del clima organizacional

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
1. Tamaño de la organización. 2. Estructura organizacional. 3. Complejidad sistemática de la organización. 4. Estilo de Liderazgo. 5. Orientación de fines.	1. Empeño. 2. Orientación o trabas. 3. Intimidad. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento puesto sobre la producción. 7. Confianza.	1. Estructura organizacional. 2.Obstáculo. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5.Confianza y consideración de parte de los administradores. 6. Riesgos y desafíos.	1. Competencia eficacia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico concreto. 4. Riesgo. 5. Impulsividad.

Fuente: Extraído de Brunet, L. (2011). **Elaboración:** Fiestas y Roncal (2017).

Cuadro 2. Dimensiones del clima organizacional

(continuación)

Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1. Métodos de mando. 2.Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4.-Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. 5. Toma de decisiones. 6. Fijación de los objetivos o de las directrices. 7. Procesos de control. 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad. 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas. 7. Conflicto.	1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensa. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo.	1. Tipo de organización. 2. Control.
Pritchard y Karasick	**Schneider y Bartlett**	**Steers**	**Halpin y Crofts**
1. Autonomía. 2.Conflicto contra cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Recompensa. 6. Relación entre rendimiento y remuneración. 7. Niveles de ambición de la empresa. 8. Estatus. 9. Flexibilidad e innovación. 10. Centralización. 11. Apoyo.	1. Apoyo proveniente de la dirección. 2. Interés por los nuevos empleados. 3. Conflicto. 4. Independencia de los agentes. 5. Satisfacción. 6. Estructura organizacional.	1. Estructura organizacional. 2. Refuerzo. 3. Centralización del poder. 4. Posibilidad de cumplimiento. 5. Formación y desarrollo. 6. Seguridad contra riesgo. 7. Apertura contra rigidez. 8. Estatus y moral. 9. Reconocimiento y retroalimentación. 10. Competencia y flexibilidad organizacional.	1. Autonomía. 2.Conflicto contra cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Recompensa. 6. Relación entre rendimiento y remuneración. 7. Niveles de ambición de la empresa. 8. Estatus. 9. Flexibilidad e innovación. 10. Centralización. 11. Apoyo.

Fuente: Extraído de Brunet, L. (2011). **Elaboración:** Fiestas y Roncal (2017).

De los doce autores presentados anteriormente, la mitad de ellos menciona a la estructura organizacional como una dimensión esencial. Del mismo modo, la mayoría coincide en definir al conflicto como factor importante para el diagnóstico del clima, así como el liderazgo y los métodos de mando aplicados en la empresa. Por otra parte, se encuentran las siguientes similitudes entre algunos de los autores:

- Friedlander, Morgulies y de Meyer evidencian un mismo enfoque al plantear dimensiones tales como espíritu de trabajo y responsabilidad.
- Schneider, Barlett, Pritchard, Carasick, Halpin y Crofts consideran dimensiones enfocadas en el trabajador como persona, así como las relaciones e interacciones entre estos.
- Litwin y Stringer, Meyer y Gavyn toman en cuenta para su estudio la recompensa de los colaboradores.
- El aporte de Paine et al es el más básico, contando con sólo dos dimensiones para medir el clima organizacional.

Las investigadoras resaltan el aporte realizado por Litwin y Stringer (1998), Schneider y Barlet (2011) y Likert (2011) ya que son los autores que mejor detallan el tema. A continuación, se presentan sus postulados detalladamente:

Schneider y Barlet (citado por Brunet 2011) plantearon dentro de su estudio las siguientes dimensiones:

- Apoyo proveniente de la dirección: Compromiso de los directivos en respaldar los esfuerzos y la cooperación por parte de su personal.
- Interés por los nuevos empleados: Importancia que se le da a los procesos de reclutamiento, selección e introducción de nuevos trabajadores a la empresa.
- Conflicto: Grupos internos y externos que se enfrentan a la autoridad de los directivos.
- Independencia de los agentes: Autonomía de los colaboradores en sus funciones.
- Satisfacción: Sentimiento de agrado por parte de los empleados en su trabajo.
- Estructura Organizacional: Medidas establecidas para el cumplimiento de las funciones asignadas a los colaboradores.

Asimismo, según la investigación de Likert (citado por Brunet, 2011) existen las siguientes dimensiones:

- Los métodos de mando: Influencia en las personas a través del liderazgo.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Instrumentos usados para la motivación dentro de la empresa.
- Las características de los procesos de comunicación: Tipos de comunicación en la empresa y la manera en que estos son ejercidos.
- Las características de los procesos de influencia: Interacción entre el colaborador y su supervisor para alcanzar lo propuesto por la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: Flujo de información para la toma de decisiones.
- Las características de los procesos de planificación: Establecimiento de objetivos estratégicos y tácticos de la empresa.
- Las características de los procesos de control: Actividades de monitoreo dentro de la estructura organizacional.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Planificación dentro de la empresa.

Litwin y Stringer (1968), quienes exponen la existencia de nueve dimensiones que explican el clima en una empresa. Estas son:

- Estructura: Hace referencia a la organización formal dentro de una empresa, es decir, procedimientos, restricciones y normas que rigen la misma. Por otro lado, determina el ambiente predominante en ella caracterizado por el denominado *"red tape"*[1] y canales formales de comunicación o, por lo contrario, por una atmósfera informal.
- Responsabilidad: Relacionado con la delegación de tareas y el sentimiento de autonomía en cada puesto de trabajo, siendo un factor influyente en el desempeño del colaborador, quien reconoce sus capacidades y no tiene la necesidad de validar cada una de sus acciones o decisiones laborales con terceros.

[1] Según *Cambridge Dictionary's* se define como: "Reglas y procesos oficiales que parecen innecesarios y retrasan los resultados".

- Recompensa: Se entiende como el programa de retribución aplicado en la empresa, aludiendo a la justicia percibida por parte del colaborador en cuanto a las políticas de pago y promociones. Asimismo, se recalca la importancia del reconocimiento de los logros por encima de las sanciones o castigos en el ámbito laboral.
- Riesgo: Aceptación de desafíos por parte de los miembros para el cumplimiento de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el modo de operar de esta para asumir un nivel de riesgo óptimo.
- Apoyo: Ambiente de cooperación y ayuda mutua percibido por los colaboradores entre los distintos niveles organizacionales dentro del grupo de trabajo.
- Normas: Estándares que dirigen el rendimiento dentro de la empresa. Se refiere fundamentalmente a las normas de actuación de los colaboradores, destacando el valor percibido de las metas explicitas e implícitas, así como el desafío representado en las metas personales y grupales.
- Conflictos: Modo de enfrentar las situaciones en que las distintas opiniones generan confrontamientos dentro de una organización. A su vez, se recalca la importancia de no cubrir o ignorar los problemas que se presenten, sino dar a conocerlos en el momento oportuno para solucionarlos en la brevedad posible.
- Relaciones: Percepción de los colaboradores del ambiente de trabajo y las relaciones sociales que van más allá de la relación laboral y surgen espontáneamente dentro del grupo.
- Identidad: Sentimiento de pertenencia y compromiso por parte del colaborador con la organización, así como el valor de cada uno de los miembros para el desarrollo de la empresa.

Los autores mencionados anteriormente tienen distintos puntos de vista; si bien coinciden en algunos aspectos, cada uno aporta algo diferente. Una dimensión que comparten es la que hace referencia a la medición de la estructura formal dentro de la organización, la cual incluye normas y reglas establecidas para el funcionamiento de esta.

Después del análisis realizado, se concluye que es necesario evaluar la organización objeto de estudio y su funcionamiento para aplicar las dimensiones correctas

al momento de determinar el clima dentro de la empresa. Más adelante se mostrará el modelo a aplicar en base a las dimensiones que corresponden.

2.2.7 Modelos de medición de clima organizacional

Complementando el apartado anterior, a continuación, se presentan los modelos clásicos que han sido validados para determinar el clima en la organización. Estos instrumentos tienen como fin realizar un diagnóstico, identificando y analizando los diversos aspectos internos que repercuten en el comportamiento de los miembros de la organización.

2.2.7.1 Medición del clima laboral según Likert

Likert (citado por Brunet, 2011) expone en su teoría que el comportamiento de los trabajadores está condicionado por la percepción que tienen del entorno de trabajo.

El autor señala tres tipos de variables que influyen en la apreciación individual del clima laboral. Estas son:

- Variables causales (independientes): Indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; tales como la estructura de la organización, reglas, decisiones, competencias y actitudes. La modificación de estas variables repercute en las demás.
- Variables intermedias: Miden el estado interno de la empresa y se conforman por la motivación, los objetivos, la comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales (dependientes): Resultan del efecto de las variables causales e intermedias y muestran los resultados obtenidos por la organización. Así se tiene la productividad, ganancias y pérdidas.

La combinación de esta clasificación determina dos tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario: Prevalece la estructura rígida correspondiente a un clima cerrado (desfavorable).

- Sistema I. Autoritario explotador: Caracterizado por la falta de confianza de los directivos hacia los subordinados, ausencia de interacción entre los niveles jerárquicos e imposición de decisiones por parte de los superiores. Predomina el temor en el clima de la empresa.
- Sistema II. Autoritario paternalista: Existe confianza entre los directivos y subordinados, se controla y motiva constantemente a los trabajadores en base a la satisfacción de sus necesidades. Predomina la estabilidad en el clima de la empresa.

Clima de tipo participativo: Prevalece una estructura flexible de un clima abierto (favorable).

- Sistema III. Consultivo: Se percibe un alto grado de confianza e interacción entre los miembros de la organización, los empleados cuentan con autonomía para tomar decisiones y se busca satisfacer las necesidades de estima. Predomina el dinamismo en el clima laboral.
- Sistema IV. Participación en grupo: Se observa plena confianza hacia los empleados y una comunicación dinámica en la empresa que permite la toma de decisiones de manera integrada. Predomina el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

2.2.7.2 Medición del clima laboral según Litwin y Stringer

Este modelo evalúa la percepción de la organización por parte de los empleados que la conforman, determinando así el comportamiento de estos en función a su motivación, rendimiento, satisfacción y productividad de la organización (Goncalvez 1997).

Influenciados por la teoría de motivación de David McClelland, los autores definieron el comportamiento en la empresa bajo su criterio, y es así como surge su modelo para el estudio del clima organizacional (Quevedo, 2003).

El estudio ha sido aceptado y utilizado para comprender la función del clima dentro de la empresa, ya que abarca tanto los componentes de estructura organizacional,

procesos y comportamientos individuales que se presentan en el lugar de trabajo (Quevedo, 2003).

En la figura 1 se observa la medición del clima laboral según Litwin y Stringer.

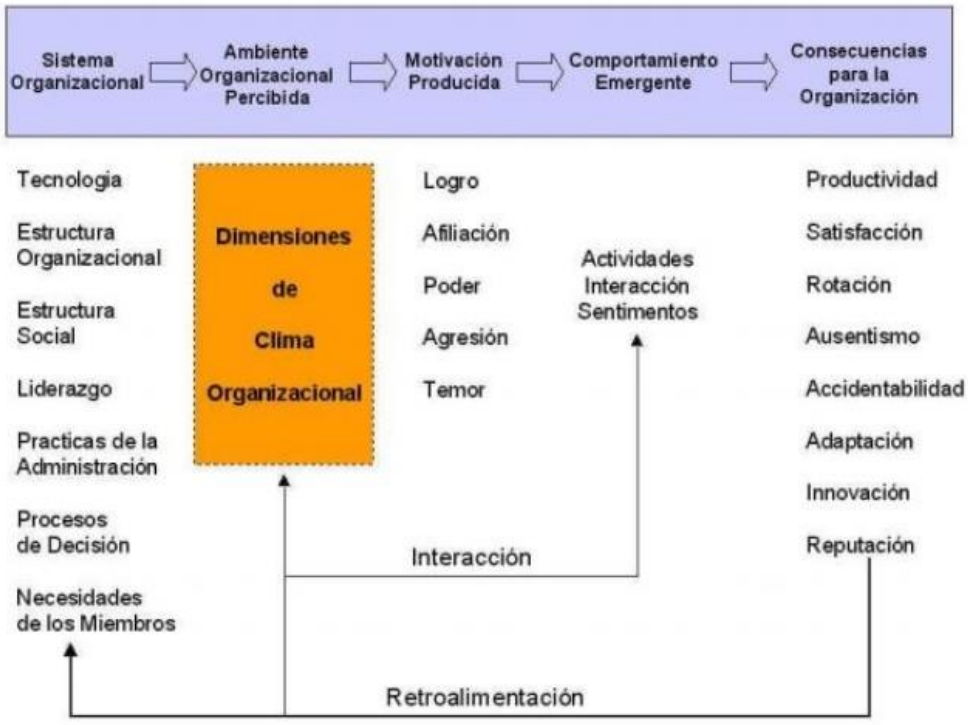

Figura 1. Medición del clima laboral según Litwin y Stringer
Fuente: Litwin,G y Stringer,R. *Motivation and organizational climate.*

La figura anterior indica que el clima organizacional proporciona una retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos en la empresa, permitiendo a su vez realizar cambios planificados en la estructura organizacional y los subsistemas que la componen, así como en las actitudes y conductas de los miembros (Goncalvez, 1997).

En base a los objetivos planteados, se instrumentaliza la variable objeto de estudio según las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer. En el cuadro 3, se identifican estas dimensiones como indicadores, los cuales sirven de herramienta para medir el clima organizacional en la empresa.

Cuadro 3. Operacionalización de la variable			
Objetivo general	Analizar el clima organizacional en la empresa Costa del Sol Wyndham - Piura		
Objetivos específicos	**Variable**	**Dimensión**	**Indicadores**
Diagnosticar el clima en la organización según el modelo de Litwin y Stringer	Clima Organizacional	Diagnóstico del clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer	Estructura
			Responsabilidad
			Recompensa
			Apoyo
			Normas
			Conflictos
			Relaciones
			Identidad

Fuente: Factores extraídos de Modelo de Litwin y Stringer. Elaboración: Fiestas y Roncal (2017)

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la cual, según Chávez (2007) está orientada a recopilar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal como se presentaron al momento de recopilarse, así como describirlos sin realizar inferencia alguna ni verificar hipótesis.

Por otra parte, Arias (2006) la explica como: "La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p.24); mientras Tresierra (2010) resalta su importancia como un proceso fundamental exploratorio en el que se identifica las características y condiciones de ciertos fenómenos tal como se presentan en la realidad.

En relación con el desarrollo de este estudio, la primera fase es considerada descriptiva porque se obtiene información real de los colaboradores de la empresa objeto de estudio acerca de diversos aspectos para poder realizar la evaluación del clima laboral según lo establecido. De esta forma, los datos que se recopilan son descritos exactamente sin que se realice alguna alteración a estos.

Asimismo, se desarrolla una investigación de campo descrita por Arias (2006) como aquella que recolecta datos primarios, siendo estos recogidos directamente de los sujetos investigados o la realidad en donde ocurren los hechos sin que el investigador manipule alguna de las variables o condiciones del estudio. Además, resalta su carácter no experimental.

Este tipo de investigación también es mencionada por Tamayo (2009), quien resalta el valor de esta por la facilidad de comprobar la información en caso surjan dudas, ya que son datos primarios recogidos directamente de la realidad.

Enfocado en el desarrollo del presente estudio, se aplica un cuestionario a la totalidad de colaboradores de la empresa en mención para obtener los datos directamente de fuentes primarias, recopilando así información acerca de los indicadores evaluados para su posterior análisis sin realizar alteración alguna de estos.

3.2 Diseño de la investigación

El estudio desarrollado es considerado no experimental, porque se estudia la realidad en su estado natural sin alterarla. Tal como lo indican Kerlinger y Lee (2008): “No es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación. Los participantes llegan al investigador con sus características distintivas intactas” (p.420).

Asimismo, según Palella y Martins (2006) este diseño de investigación:

> Se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas (p. 96).

En base a las ideas expuestas previamente, con la presente investigación no se pretende manipular la realidad, sino trabajar con los datos obtenidos directamente sin alterar las variables

evaluadas. Al realizar la medición del clima en la organización objeto de estudio, se obtienen los datos para observar la realidad tal como es y analizarla sin transformarla.

Para la realización de este trabajo, se recopilará la información en un solo momento del tiempo, siendo así considerado de tipo transversal. Según Tresierra (2010) este tipo de investigación es empleado cuando se pretende evitar la modificación de un fenómeno con el paso del tiempo y a su vez se dificulte la comprensión de este.

Complementando lo expuesto antes, Chávez (2007) indica que el diseño transversal mide las variables en un momento dado sin la intención de evaluar la evolución de estas en el tiempo.

Para realizar el análisis de la variable en cuestión, se aplicará el cuestionario una sola vez en la empresa, esperando así obtener toda la información necesaria para el desarrollo del estudio. De esta manera se facilita el análisis del fenómeno en cuestión.

3.3 Población

Según Palella y Martins (2006), la población de una investigación es definida como el conjunto de unidades de las que se desea investigar para obtener información y posteriormente generar conclusiones. Esta, a su vez, puede ser un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas generalmente inaccesibles.

Asimismo, el estudioso Tamayo y Tamayo (2009) considera que “se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación” (p.180). Además, indica que esta debe cuantificarse para el estudio de un determinado conjunto grupo de entidades que cuentan con una característica en común.

Para el presente estudio, la población está conformada por 75 colaboradores de la sede Piura del Hotel Costa del Sol-Wyndham, quienes fueron encuestados a través de un censo aplicado.

Tamayo y Tamayo (2004) definen al censo como el tipo de muestra mas representativo que considera a toda la población, asimismo este hace referencia al conjunto de elementos sobre el cual se generalizan los resultados en una determinada investigación (Baptista, Fernández y

Hernández, 2006). Por otra parte, Bavaresco (2013) resalta que su importancia radica en la facilidad de obtener información de manera global e individual de la población objeto de estudio.

Cuadro 4. Distribución de la población	
Área	**Número de trabajadores**
Seguridad	6
Recepción	9
Botones	4
Ventas	1
Reservas	1
Eventos	1
Almacén	3
Mantenimiento	3
Sistemas	1
Housekeeping	15
Alimentos y bebidas	10
Cocina	15
Bar	2
Contabilidad	4
Total	**75**

Fuente: Elaboración propia

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Instrumento de recolección de datos

La encuesta, según Palella y Martins (2006), es definida como “Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”

(p.134). Asimismo, indican que está conformada por una serie de preguntas escritas que son respondidas de forma anónima por los sujetos estudiados.

Por otra parte, según Tresierra (2010) este instrumento es aquel que recoge información de aspectos muy específicos, se basa en una interacción directa o indirecta entre el investigador y el encuestado. Esta puede tomar principalmente dos formas: cuestionario y entrevista.

En la presente investigación se empleó el cuestionario como método para la recolección de datos, el cual es definido por Tresierra (2010) como "un conjunto de preguntas para obtener información sobre el tema que se está investigando" (p.118). Complementando esta definición, Tamayo y Tamayo (2009), indican que el cuestionario abarca aspectos relevantes del fenómeno estudiado, y permite, a su vez aislar los problemas de principal interés.

Las investigadoras elaboraron un cuestionario para medir el Clima Organizacional, el cual está compuesto por 41 itéms, de los cuales 3 son preguntas filtro, 23 son dicotómicas cuyas opciones son "Sí" y "No", 4 de opción simple, 2 de opción múltiple,7 abiertas y 2 escala Likert en las que se emplearon dos tipos de opciones: la primera cuyas opciones son "Muy insatisfecho", "Insatisfecho", "Ni satisfecho, ni insatisfecho", "Satisfecho", "Muy satisfecho" y una segunda con las siguientes alternativas "Nunca", "Casi nunca", "A veces", "Casi siempre", "Siempre".

3.4.2 Validez y confiabilidad

Según Chavez (2007) la validez es "la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende" (p. 193). En relación a lo anterior, Arias (2006) recalca la importancia de que cada uno de los ítems mantenga una relación directa con los objetivos planteados en la investigación, buscando así que las preguntas respondan lo que verdaderamente se quiere conocer.

Se cree oportuno incluir en el presente estudio el concepto de validez de contenido, el cual es expuesto por Kerlinger y Lee (2008) como "la *representatividad* o la *adecuación*

de muestreo del contenido – la sustancia, la materia, el tema – de un instrumento de medición" (p.604). Asimismo según Chávez (2007) es "la correspondencia del instrumento con su contexto teórico. No se expresa en término de índice numérico. Se basa en la necesidad de descernimiento y juicios independientes entre expertos" (p. 103).

En relación a lo anterior, el instrumento para medir el Clima Organizacional, fue diseñado y posteriormente entregado en formato de validación (ver Anexo A) para que de esta forma sea aprobado mediante el proceso de validez de contenido por tres (3) expertos, uno de contenido, uno metodológico y un tercero a nivel estadístico, todos pertenecientes a la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura. Una vez aplicadas las observaciones de los expertos, se elaboró el modelo definitivo de cuestionario (ver Anexo B).

La confiabilidad se considera un aspecto relevante en el desarrollo de cualquier estudio de tipo estadístico por la veracidad buscada en los resultados. Chávez (2007) la define como "el grado con que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones" (P. 193), mientras que Palella y Matins (2006) complementan lo anterior refiriéndose a la confiabilidad como la consistencia que debe haber en los resultados obtenidos al aplicar el instrumento en dos momentos distintos, otorgando así un mayor o menor grado de confianza al investigador.

Para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a diez (10) sujetos con características similares a la población objeto de estudio, calculándose a través del coeficiente de estabilidad, y procesándolo mediante su tabulación en Microsoft Excel empleando la siguiente fórmula:

COEFICIENTE DE ESTABILIDAD

$$rtt = \frac{\sum X_1 \cdot X_2 / n - (\overline{X}_1) \cdot (\overline{X}_2)}{(S_1) \cdot (S_2)}$$

Donde:

rtt = es el coeficiente confiabilidad de estabilidad

$\sum X_1 \cdot X_2 =$ es la sumatoria de los productos cruzados de la primera prueba por la segunda prueba

$(\overline{X}_1) \cdot (\overline{X}_2) =$ es la Media de la primera prueba por la media de la segunda prueba

$(S_1) \cdot (S_2) =$ es la desviación estándar de la primera prueba por la desviación estándar de la segunda prueba.

El coeficiente obtenido fue de 0.85, interpretándose como altamente confiable (ver Anexo C) según Ruiz (1998, citado en Alvarado y Blanco, 2005, p.543) tal como se muestra a continuación:

Cuadro 5. Baremo de interpretación estadístico de confiabilidad

Rango	Magnitud
0.81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz (1998, citado en Alvarado y Blanco, 2005, p. 543).

3.5 Técnicas de análisis

La tabulación es definida por Tamayo y Tamayo (2009) como una parte del proceso técnico aplicado en el análisis estadístico de los datos, cuya operación esencial es el recuento para determinar qué número de casos encajan en las categorías establecidas. Asimismo, Moya (1986) se refiere a esta como "el procedimiento mediante el cual el conjunto de datos se ordena según las categorías de determinada característica" (p.50).

La tabulación es el procedimiento mediante el cual el conjunto de datos se ordena según las categorías de determinada característica.

En el presente estudio se realizó la tabulación y procesamiento de datos en el programa SPSS, desprendiendo de este las tablas adjuntas en el capítulo 4 donde se muestran los resultados del estudio.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores

En el presente capítulo se realizará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas a los 75 colaboradores del hotel "Costa del Sol-Wyndham Piura".

Dentro de los instrumentos aplicados se incluyeron preguntas filtro para obtener datos generales de los trabajadores, los cuales se resumen en los siguientes gráficos:

Tabla 1. Filtro I trabajadores por área

Alternativas	fa	%
Seguridad	6	8.00%
Recepción	9	12.00%
Botones	4	5.33%
Ventas	1	1.33%
Reservas	1	1.33%
Eventos	1	1.33%
Almacén	3	4.00%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 1. Filtro I trabajadores por área (continuación)

Alternativas	fa	%
Mantenimiento	3	4.00%
Sistemas	1	1.33%
Housekeeping	15	20.00%
Alimentos y bebidas	10	13.33%
Cocina	15	20.00%
Bar	2	2.67%
Contabilidad	4	5.33%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 2. Filtro II género del trabajador

Alternativas	fa	%
Femenino	24	32.00%
Masculino	51	68.00%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 1. Filtro III rango de edad del trabajador

Alternativas	fa	%
18 a 30	29	38.67%
31 a más	46	61.33%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 4. Filtro IV tiempo de trabajo en la empresa

Alternativas	fa	%
Menos de 6 meses	8	10.67%
Entre 6 meses y 2 años	12	16.00%
Más de 2 años	55	73.33%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

En base a las tablas anteriores, se reconocen los siguientes datos generales del total de colaboradores de la empresa: más del 50% de colaboradores del hotel son varones, un 61% de los colaboradores son mayores de 31. Por otro lado, las ¾ partes de trabajadores tienen más de dos años trabajando en la empresa, y esto a su vez se complementa con información brindada en una entrevista previa por el gerente quien indica que el índice de rotación es bajo.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Diagnóstico del clima organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer**.**

Indicador: Estructura

Tabla 5. Estructura

	Conocimiento del organigrama		Ubicación en el organigrama		Reconocimiento de jefe directo	
Alternativas	**fa**	**%**	**fa**	**%**	**fa**	**%**
No	5	6.67%	5	6.67%	1	1.33%
Si	70	93.33%	70	93.33%	74	98.67%
Total	**75**	**100,0%**	**75**	**100%**	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 5. Estructura (continuación)

	Líneas de comunicación		Canales de comunicación		Política de vacaciones	
Alternativas	**fa**	**%**	**fa**	**%**	**fa**	**%**
No	4	5.33%	8	10.67%	15	20%
Si	71	94.67%	67	89.33%	60	80%
Total	**75**	**100,0%**	**75**	**100%**	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

En base a la tabla 5, se puede observar que el 93.33% de colaboradores tienen conocimiento tanto del organigrama de la empresa, así como de su ubicación dentro del mismo y solo un 6.67% indicó que no conocía su ubicación ni la existencia del organigrama. Asimismo, el 98.67% de los trabajadores reconoce quién es su jefe directo, mientras que solo 1 persona indicó que no lo sabía.

En la tabla 5 (continuación) se aprecia que en líneas de comunicación el 94.67% de trabajadores sabe a quién dirigirse dentro de la organización para un determinado proceso en el trabajo, mientras que el 5.33% no sabe a quién acudir en estas circunstancias.

El 89.33% de los colaboradores conoce los canales de comunicación dentro de la empresa en caso necesite reportar o solicitar algo, sin embargo un 10.67% señaló que no los conoce.

Al preguntar sobre el conocimiento de la política de vacaciones, el 80% de los colaboradores respondió que sí la conocía, mientras que el 20% no tenía conocimiento acerca de la misma. El objetivo de esta pregunta era determinar si por lo menos se conocía esta política por su naturaleza como derecho fundamental para los trabajadores de cualquier empresa. Por esto, para comprobar el conocimiento de algunas otras políticas fundamentales de la organización, se incluyó una pregunta abierta en el cuestionario aplicado. Al analizar las respuestas se concluye que el 57% de trabajadores no conocía otra política aparte de la de vacaciones, un 19% no contestó (esto quiere decir que no conocían ninguna política) y un 18% si mencionó otras políticas como: puntos hoteleros, descuentos por tardanzas, política de gestión y seguridad, entre otras.

Indicador: Responsabilidad

Tabla 6. Responsabilidad I

	Personal a cargo		Delegación de tareas		Potestad para organizar tareas	
Alternativas	**fa**	**%**	**fa**	**%**	**fa**	**%**
No	59	78.67%	5	31.25%	18	24.00%
Si	16	21.33%	11	68.75%	57	76.00%
Total	**75**	**100%**	**16**	**100%**	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se puede apreciar en la tabla 6, dentro de la organización el 78.67% de trabajadores no cuentan con personal a cargo, ya que los mismos desempeñan puestos operativos, mientras que el 21.33% tienen cierto número de personas bajo su mando. Del total de personas que tienen personal a cargo, el 68.75% distribuye sus asignaciones entre los subordinados, mientras el 31.25% indicó que no lo hace.

Del total de colaboradores el 76% indicó que tiene la libertad para organizar las tareas dentro de su puesto de trabajo, mientras que un 24% indicó no hacerlo.

Tabla 7. Responsabilidad II

	Cantidad de personas a cargo	
Alternativas	**fa**	**%**
1 a 5	9	56.25%
5 a más	7	43.75%
Total	**16**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Del total de colaboradores del hotel, el 21.33% cuenta con personal a cargo y de este porcentaje, como se observa en la tabla 7, el 56.25% tiene de 1 a 5 personas a cargo y el resto (43.75%) más de 5 personas.

Tabla 8. Responsabilidad III

	Reporte de trabajo	
Alternativas	**fa**	**%**
Jefe inmediato superior	72	96%
Otros	3	4%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

De la totalidad de colaboradores, el 96% reporta su trabajo al jefe inmediato superior, mientras que el 4% indicó que reporta a otras personas, como al gerente del hotel directamente.

Indicador: Recompensa

Tabla 9. Recompensa I

	Rango de sueldo (S/.)	
Alternativas	**fa**	**%**
Hasta 850	19	25.33%
Entre 850 y 1500	46	61.33%
Más de 1500	10	13.33%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se puede observar en la tabla 9, el 61.33% de colaboradores recibe entre 850 y 1500 soles de remuneración básica, el 25.33% recibe hasta 850 (sueldo mínimo a la fecha) y un 13.33% un sueldo mayor a 1500 mensual.

Tabla 10. Recompensa II

	Bonificaciones económicas adicionales		Pago de remuneración en fecha prevista		Reconocimientos no económicos	
Alternativas	**fa**	**%**	**fa**	**%**	**fa**	**%**
No	60	80%	4	5.33%	45	60%
Si	15	20%	71	94.67%	30	40%
Total	**75**	**100,0%**	**16**	**100%**	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

En base a la tabla 10, el 80% de trabajadores mencionó que no recibe bonificaciones económicas adicionales por su trabajo y un 20% considera que si las recibe.

Por otro lado, según los datos de la tabla se puede concluir que el 94.67% de los trabajadores recibe su remuneración en la fecha prevista, mientras que solo un 5.33% indicó que esto no se cumple.

En cuanto a reconocimientos no económicos un 60% indicó no recibir los mismos, mientras que un 40% sí los supo identificar. Para complementar esta pregunta se pidió que mencionen algunos de estos, y se obtuvieron entre las respuestas: un 68% no respondió nada, el 18% señaló que se recibía un premio por colaborador del mes/año, un 11% considero otro tipo de reconocimientos como las felicitaciones por alguna buena acción y finalmente un 3% indicó la capacitación como un reconocimiento extra.

Tabla 11. Recompensa III

	Nivel de satisfacción con la remuneración	
Alternativas	**fa**	**%**
Muy insatisfecho	3	4.00%
Insatisfecho	7	9.33%
Ni satisfecho ni insatisfecho	26	34.67%
Satisfecho	33	44.00%
Muy satisfecho	6	8.00%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

De todos los trabajadores el 44% se encuentra satisfecho con la remuneración percibida, un 34.67% no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, un 9.33% se encuentra insatisfecho, 8% muy satisfecho y un 4% muy insatisfecho.

Indicador: Apoyo

Tabla 12. Apoyo

	Apoyo ante la dificultad o un problema	
Alternativas	**fa**	**%**
De un superior	30	28.85%
Compañeros de áreas	48	46.15%
Compañeros de otras áreas	25	24.04%
Ninguno de los anteriores	1	0.96%
Total	**104**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

La pregunta planteada fue de opción múltiple por lo que los encuestados podían marcar más de una opción en caso lo crean necesario, por esto la suma de los porcentajes y frecuencias no es el total de trabajadores. Un 46.15% indicó que recibe apoyo por parte de sus compañeros del área ante una dificultad, un 28.85% indicó que siente el apoyo de su superior, un 24.04% de compañeros de otras áreas y una persona indicó de ninguna de las opciones mencionadas.

Indicador: Normas

Tabla 13. Normas

	Conocimiento del reglamento interno		**Amonestaciones por infracción al reglamento**	
Alternativas	**fa**	**%**	**Fa**	**%**
No	6	8.00%	41	54.67%
Si	69	92.00%	34	45.33%
Total	**75**	**100%**	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se puede observar en la tabla 13, el 92% de los encuestados conoce el reglamento interno de la empresa y el 8% no lo conoce. Por otro lado, del total de trabajadores el 54.67% no ha recibido amonestaciones por infringir el reglamento de la empresa, mientras que el 45.33% si ha sido amonestado.

Indicador: Conflictos

Tabla 14. Conflictos I

	Conflictos en la empresa	
Alternativas	**fa**	**%**
Nunca	44	58.67%
Casi nunca	10	13.33%
A veces	18	24.00%
Casi siempre	2	2.67%
Siempre	1	1.33%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

EL 58.67% de colaboradores indicó que nunca ha presencia do conflictos en la organización, el 24% a veces, un 13.33% casi nunca, un 2.67% casi siempre y un 1.33% frecuentemente (siempre).

Tabla 15. Conflictos II

	Involucrados en el conflicto	
Alternativas	**Fa**	**%**
Entre trabajadores	26	68.42%
Trabajador – cliente	9	23.68%
Entre clientes	3	7.90%
Total	**38**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

De los encuestados que indicaron que por lo menos alguna vez habían presenciado algún conflicto, respondieron a su vez quienes fueron los involucrados. Considerar que esta pregunta es de opción múltiple por lo que pueden haber marcado más de una opción y el total de frecuencias no es el total de colaboradores que respondieron. El 68.42% indicó que el conflicto observado fue entre trabajadores, un 23.68% entre un trabajador y un cliente y un 7.90% entre clientes.

Tabla 16. Conflictos III

	Cantidad de conflictos	
Alternativas	**fa**	**%**
1-3	29	85.29%
4-6	5	14.71%
6 a más	0	0%
Total	**34**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Del total de colaboradores que han presenciado algún conflicto, el 85.29% indicó que habían presenciado de 1 a 3 conflictos en el último año y un 14.71% de 4 a 6.

Para las personas que respondieron que por lo menos alguna vez habían presenciado algún conflicto se les realizó una pregunta para determinar cómo se solucionó el conflicto, obteniendo así los siguientes resultados: el 53% señaló que se solucionó mediante el diálogo y la conversación, el 26% con otras formas como la mediación de un tercero y un 21% no supo dar respuesta a como se resolvió este.

Indicador: Relaciones

Tabla 17. Relaciones I

	Relación de amistad en el trabajo		Actividades de integración		Participación en actividades de integración	
Alternativas	**fa**	**%**	**fa**	**%**	**fa**	**%**
No	18	24.00%	0	0.00%	4	5.33%
Si	57	76.00 %	75	100.00%	71	94.67%
Total	**75**	**100%**	**16**	**100%**	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

En base a la tabla 17, el 76% de trabajadores considera como amigos a todos o algunos de sus compañeros de trabajo, mientras que el 24% no los considera como tales.

El 100% de los colaboradores identifica las actividades de integración que realiza la empresa, y un 94.67% de los mismos participa en ellas mientras que el 5.33% indicó que no asiste.

Tabla 18. Relaciones II

	Frecuencia de actividades de integración	
Alternativas	**fa**	**%**
Mensual	48	64.00%
Semestral	9	12.00%
Anual	17	22.67%
Otros	1	1.33%
Total	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Del total de colaboradores, el 64% indicó que las actividades de integración se realizan mensualmente, un 22.67% de manera anual, 12% semestral y 1.33% otros.

Indicador: Identidad.

Tabla 19. Identidad I

	Conocimiento de Misión		Conocimiento de Visión		Conocimiento de valores	
Alternativas	**fa**	**%**	**fa**	**%**	**fa**	**%**
No	6	8.00%	6	8.00%	6	8.00%
Si	69	92.00%	69	92.00%	69	92.00%
Total	**75**	**100,0%**	**16**	**100%**	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se puede observar en la tabla 19 que el 92% de los colaboradores indicó que conoce la misión, visión y valores de la empresa, mientras que un 8% no tenía conocimiento de los mismos.

Con el fin de verificar las respuestas brindadas anteriormente se realizaron tres preguntas abiertas para cada uno de los ítems, solicitando que escriban e indiquen cuál es la misión, visión y alguno de los valores, obteniendo los siguientes resultados:

Para la misión: el 64% respondió correctamente, el 31% no respondió a pesar de haber indicado anteriormente que sí la conocían y el 4% respondió erróneamente.

Para la visión: el 67% respondió correctamente, el 28% no respondió y el 5% respondió incorrectamente.

Para los valores: el 24% no respondió a esta pregunta, y un 24% respondió mencionando todos los valores, un 16% mencionó la integridad, el 12% trabajo en equipo, 7% vocación de servicio, 5% proactividad, 5% responsabilidad, 4% humildad y 3% honestidad.

Tabla 20. Identidad II

	Valoración del propio trabajo		Concordancia entre valores propios y de la empresa		Proyección en la empresa	
Alternativas	**fa**	**%**	**fa**	**%**	**fa**	**%**
No	0	0.00%	6	8.00%	17	22.67%
Si	75	100%	69	92.00%	58	77.33%
Total	**75**	**100%**	**75**	**100%**	**75**	**100%**

Fuente: Elaboración propia (2017)

En base a la tabla 20, se observa que el 100% de colaboradores considera que su trabajo es valioso para la organización. El 92% considera que la cultura de la empresa se encuentra alineada a los propios valores, mientras que un 8% no lo considera así.

En cuanto a una proyección a largo plazo en la empresa, el 77.33% indicó que sí se ve dentro de ella en los próximos 5 años y un 22.67% no se proyecta de esta forma.

4.2 Discusión de los resultados

4.2.1 Consideraciones relevantes para el análisis

La cadena de Hoteles Costa del Sol-Wyndham se caracteriza por una sólida base de valores en los que se soportan su misión y visión. Costa del Sol-Wyndham define su misión como “Brindar un excelente servicio personalizado”, la cual va de la mano con la visión de “Ser una cadena hotelera reconocida en el Perú y en el extranjero, ofreciendo excelentes habitaciones y servicios para ser la mejor opción en todos nuestros destinos” y ambas se soportan en los valores de la organización como lo son la confianza, solidaridad, justicia, respeto y honestidad. Esta combinación conforma la denominada cultura organizacional, factor estratégico para el logro de objetivos dentro de toda empresa. Además, dirige y facilita el actuar de cada uno de los colaboradores de la empresa en su día a día, propiciando una buena relación con los clientes y la satisfacción de los mismos, así

como las relaciones con los grupos de interés y stakeholders para lograr una relación sustentable y rentable a largo plazo.

El hotel Costa del Sol-Whyndham Piura cuenta actualmente con 10 áreas operativas, las cuales se dividen en puntos de venta como restaurante (incluye el área de cocina), bar, recepción y eventos; y áreas de soporte como lo son mantenimiento, housekeeping, almacén, seguridad, sistemas y contabilidad.

Al 2017 (fecha de aplicación de encuestas) el hotel cuenta con 75 trabajadores distribuidos de la siguiente forma: 12 en área de alimentos y bebidas (restaurante y bar), 15 en cocina, 15 en Housekeeping, 13 en recepción y botones, 3 en área comercial y reservas, 3 en almacén, 1 en sistemas, 6 en seguridad, 3 en mantenimiento y 4 en Contabilidad. En base al organigrama proporcionado por la empresa (ver Anexo D) se identifica una estructura horizontal compuesta por tres niveles, Gerencia, Jefes de área y puestos operativos. En los casos de las sub áreas ubicadas dentro de las áreas se encuentran supervisores para cada una de estas. La estructura de la sede se compone por un Gerente, a quien le reportan directamente los jefes de cada área, a su vez el jefe de área usualmente tiene a su cargo a operarios y, en caso el área se divida en sub áreas, hay también supervisores, quienes cumplen la función de enlace entre los puestos operativos y el jefe de área. Cabe recalcar que el organigrama es un modelo estándar definido por la organización que puede modificarse en cada una de las sedes en base a las demandas del mercado, de manera específica el hotel Costa del Sol-Wyndham Piura cuenta con un jefe para cada una de sus áreas, así se reconocen los siguientes: Jefe de recepción quien tiene a su cargo a 5 recepcionistas, 1 auditor nocturno, 4 botones y 2 choferes; jefe de Housekeeping a quien reportan 11 cuarteleros y 3 lavanderos , jefe de Alimentos y Bebidas responsable del equipo de Alimentos y Bebidas, compuesto por un jefe de restaurante junto con 8 mozos y 2 bartender y, por otro lado 1 jefe de cocina quien a su vez tiene a su cargo a 12 cocineros y 2 stewards. En el organigrama se ubica también un Jefe de Ventas con 1 encargado de reservas y 1 encargado de eventos, quienes trabajan bajo la misma jefatura, asi como un jefe de Seguridad quien asigna responsabilidades a 5 agentes de seguridad.

Por otra parte, el área de almacen está compuesta por 1 encargado de Almacén y 2 ayudantes, así como un jefe de mantenimiento quien cuenta con 3 ayudantes y finalmente un jefe de Contabilidad quien tiene a su cargo a 3 asistentes.

Oscar Soriano, actual gerente de la Sede Piura, es parte de la empresa desde hace más de 10 años y comenta diversos aspectos a tener en cuenta como parte de la gestión de personal en la empresa. Según el plan estratégico de la organización, se realiza anualmente una encuesta online anónima a los colaboradores para medir el clima laboral, en base a la cual se obtiene un resultado concreto por área y sede, el cual debe llegar a un porcentaje mínimo para asegurar la satisfacción de los trabajadores. En caso no se alcanze la meta, se propone un plan de acción con fechas límite y objetivos, con el fin de analizar la situación por área a través del feedback de los mismos colaboradores; no obstante, si los resultados favorables, se establecen preventivamente ciertas pautas para mantener el nivel existente.

Según los datos e información brindada por el gerente del hotel, la rotación de personal en Sede Piura es baja, alcanzando un aproximado de 3% a 5% anual, cabe recalcar que algunos colaboradores llevan más de 10 años de permanencia en la organización. Por otro lado, el tipo de contrato que se gestiona en el hotel es por tiempo limitado en base a la demanda laboral de la empresa, con la posibilidad de y luego de 5 años de trabajo en la empresa, el colaborador migra al tipo de contrato por tiempo indeterminado . Asimismo, el gerente de sede no considera que se enfrenten a los problemas usuales como ausentismo o conflictos laborales, pues solo se han presentado 5 casos concretos en los últimos 10 años.

Cabe recalcar, que el hotel cumple con todas las exigencias de la ley, como lo son CTS, seguro médico, uniforme, 1 comida diaria y el pago a tiempo, beneficios que no todas las empresas brindan.

Por último, indica que el hotel toma en cuenta la evaluación recibida en medios digitales (Booking, TripAdvisor, Despegar, Expedia) por los clientes para identificar el nivel de satisfacción de los mismos y los aspectos a mejorar.

4.2.2 Discusión de resultados en base a las dimensiones de Litwin y Stringer

En la presente investigación se estableció como uno de los objetivos la medición del clima organizacional, para lo cual se fijó postura con los estudiosos Litwin y Stringer (1968). Se desarrollaron así ocho de las nueve dimensiones indicadas en el modelo, teniendo en cuenta que el Indicador "Riesgo" no fue considerado en el análisis según una evaluación previa realizada junto con la asesora de contenido para cada una de ellas. A continuación, se detallan las dimensiones analizadas:

- En primer lugar, se analiza el indicador **estructura**, el cual se define como la organización formal existente dentro de una empresa, es decir los procedimientos, restricciones y normas que rigen la misma (Litwin y Stringer, 1968). En base a los resultados obtenidos, se puede observar una tendencia positiva en la medición del indicador Estructura, ya que el 93.3% de los trabajadores conocen los sistemas formales de la organización como el organigrama de la empresa y su ubicación dentro del mismo, de esta forma son capaces de reconocer también quien es su jefe inmediato, a quien deben comunicar o reportar en las distintas situaciones diarias de la manera más adecuada, siguiendo los canales y líneas de comunicación establecidas por la empresa. Por otro lado, en cuanto al conocimiento de políticas de la empresa se obtuvo un resultado negativo, reconociendo que los trabajadores no pudieron dar razón de algunas políticas además de la de vacaciones, por la que se les preguntó directamente. Con esto las investigadoras concluyen que los resultados coinciden con los postulados expuestos, ya que la empresa reconoce la necesidad de los colaboradores de tener un conocimiento de la estructura formal como base para el buen funcionamiento e interacción de todas las partes para el trabajo organizado, en la que cada área reconoce sus funciones y responsabilidades.

- En segundo lugar, según la teoría, el indicador **responsabilidad** o "empowerment" se refiere a la delegación de tareas y el sentimiento de autonomía en cada puesto de trabajo, siendo un factor influyente en el desempeño del colaborador, quien reconoce sus capacidades y no tiene la necesidad de validar cada una de sus acciones o decisiones laborales con terceros (Litwin y Stringer, 1968). Al medir el grado de responsabilidad por puesto dentro de la organización, se observa que tiene una tendencia positiva ya que el 76% de los trabajadores indicaron que tienen potestad y libertad para organizar sus tiempos y

actividades de la manera que crean conveniente, reportando a su vez su trabajo directamente al jefe inmediato superior, ayudando así a un mejor control sobre las responsabilidades de cada uno de los colaboradores. Por otra parte, en cuanto a la responsabilidad de dirigir un grupo de personas y la delegación, si bien es cierto que muchos colaboradores cumplen con tareas operativas sin personal a cargo, quienes lo tienen se encargan de delegar las tareas entre sus subordinados de manera que juntos puedan cumplir el objetivo planteado. De esta manera se concluye que los resultados se encuentran alineados a las bases teóricas expuestas, ya que se evidencia que existe un grado de responsabilidad asumido por cada uno de los colaboradores de la empresa, contribuyendo a la seguridad y autonomía de cada miembro dentro de su puesto de trabajo.

- Por otro lado, la **recompensa** se define como el programa de retribución aplicado en la empresa, aludiendo a la justicia percibida por parte del colaborador en cuanto a las políticas de pago y promociones. Asimismo, se recalca la importancia del reconocimiento de los logros por encima de las sanciones o castigos en el ámbito laboral (Litwin y Stringer, 1968). La recompensa dentro de la organización se basa en la remuneración básica que recibe cada uno de los colaboradores de manera mensual, si bien es cierto que el 80% de encuestados no reconoce el recibir otro tipo de recompensas económicas y no económicas además de su sueldo base, según información brindada previamente por la empresa se sabe que el hotel cuenta con un sistema de bonificaciones económicas de “puntos hoteleros” así como reconocimientos no económicos como el premio a trabajador del mes/año, estos fueron identificados por algunos de los colaboradores quienes los mencionaron. Del mismo modo el 52% de trabajadores en base a los resultados obtenidos manifestó sentirse satisfecho con la remuneración percibida y un 94.67% indicó que el pago de esta se realiza en la fecha prevista. Las investigadoras concluyen que los resultados obtenidos coinciden parcialmente con lo planteado por los autores, ya que, si bien es cierto que la empresa cuenta con un sistema de reconocimientos económicos y no económicos adicionales al sueldo base, este no es percibido de esta forma por los colaboradores en su gran mayoría.

- Asimismo, el indicador **apoyo** está enfocado en el ambiente de cooperación y ayuda mutua percibido por los colaboradores entre los distintos niveles organizacionales dentro del grupo de trabajo (Litwin y Stringer, 1968). Se observa una tendencia positiva en el indicador apoyo, lo cual refleja una percepción positiva del ambiente en el trabajo por parte

del 99.4% de los colaboradores, quienes indicaron sentir el apoyo en situaciones difíciles tanto de su superior y compañeros de área como de otras áreas. En el estudio se concluye que los resultados coinciden totalmente con lo planteado anteriormente, ya que los colaboradores indicaron, en su gran mayoría, que perciben la ayuda desde los distintos niveles jerárquicos de la organización, mostrando así la interacción de todas las partes favoreciendo a la sinergia dentro de la organización.

- El indicador **normas** es definido como los estándares que dirigen el rendimiento dentro de la empresa. Se refiere fundamentalmente a las normas de actuación de los colaboradores, destacando el valor percibido de las metas explícitas e implícitas, así como al desafío representado en las metas personales y grupales. Es necesario que los mismos sean razonables y coherentes para que sean percibidos de manera positiva por los colaboradores al exigir justicia y equidad (Litwin y Stringer, 1968). Analizados los resultados se concluye que el 92% de los trabajadores conoce el reglamento interno de la empresa y un 45.33% han recibido alguna amonestación por infringirlo, de esta forma se evidencia el conocimiento y cumplimiento del mismo. El indicador coincide totalmente con los postulados pues la tendencia positiva es señal del cumplimiento de los estándares que rigen el rendimiento.

- Por otra parte, el indicador **conflictos** es definido como el modo de enfrentar las situaciones en que las distintas opiniones generan confrontamientos dentro de una organización A su vez, se recalca la importancia de no cubrir o ignorar los problemas que se presenten, sino dar a conocerlos en el momento oportuno para solucionarlos en la brevedad posible (Litwin y Stringer, 1968). En términos generales la incidencia de conflictos en la empresa, ya sea entre trabajadores, clientes y trabajador o clientes es baja pues el 58.67% de los colaboradores señalaron que nunca habían presenciado algún conflicto, y quienes han estado involucrados en alguno indicaron que esto había sido en muy pocas ocasiones, indicando en su mayoría, que cada uno había presenciado menos de 3 conflictos en el último año, asimismo la solución más común ante estos fue la del dialogo y conversación para llegar a una solución pacífica y rápida. Las investigadoras identifican que los resultados coinciden con la teoría expuesta, pues hay un muy bajo índice de conflictos en la organización, lo cual favorece al buen clima dentro de la misma. Se

reconoce la importancia de prevenir estas situaciones pues afectan el ambiente laboral y la percepción de los colaboradores del mismo.

- En lo que respecta a **relaciones**, este indicador es planteado como la percepción de los colaboradores del ambiente de trabajo y las relaciones sociales que van más allá de la relación laboral y surgen espontáneamente dentro del grupo (Litwin y Stringer, 1968). Según los resultados las relaciones dentro de la organización son favorables, el 66% de los encuestados considera que ha formado relaciones de amistad en el ambiente laboral, tienen conocimiento de las actividades de integración que se organizan mensualmente y cuentan con la participación activa de la gran mayoría. Los resultados se alinean a las bases expuestas previamente, las investigadoras opinan que es imprescindible e inevitable la existencia de relaciones dentro de la organización, las mismas que deben ser aprovechadas y controladas en cierto grado por los superiores para favorecer un mejor clima que a su vez repercute en la productividad de cada miembro.

- Finalmente, el indicador **identidad** es asociado con el sentimiento de pertenencia y compromiso por parte del colaborador con la organización, así como el valor de cada uno de los miembros para el desarrollo de la empresa (Litwin y Stringer, 1968). Se reconoce un alto sentimiento de identidad por parte de los colaboradores con la empresa. El compromiso con la organización se puede reconocer con la interiorización de la misión, visión y valores por parte de los colaboradores, esto se comprueba con los resultados en los que el 92% de encuestados indicó que conoce tanto la misión, visión y valores de la empresa, así como la descripción correcta de estas, al hecho de tener esta información interiorizada por cada uno de los miembros de la empresa ayuda a que las actividades diarias estén guiadas y alineadas con los objetivos de la organización, fomentando y facilitando la sinergia dentro del ambiente de trabajo para el buen rendimiento de la organización con los objetivos establecidos. En cuanto a los valores, la mayoría tiene un conocimiento de estos, un 24% mencionó todos los valores del ideario de la empresa y otros mencionaron algunos como integridad y responsabilidad, infiriendo de esto que son los valores que tienen más presentes en su labor en el día a día. De esta forma todos los trabajadores consideran su trabajo importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización e identifican los valores personales con los de la organización. De manera general la mayoría de trabajadores se proyecta a seguir en la empresa en los próximos 5 años, por todo lo

mencionado anteriormente se puede deducir que el sentimiento de pertenencia en esta organización es alto. Para concluir, los resultados concuerdan totalmente con lo expuesto por Litwin y Stringer. Las investigadoras coinciden en que este último indicador es de vital importancia para generar un ambiente grato de trabajo, ya que permite inferir acerca del compromiso de los trabajadores con la empresa y sus valores, así como el orgullo de formar parte de la misma favoreciendo el involucramiento de cada uno para el logro de objetivos.

4.2.3 Discusión de resultados en base a las dimensiones de la organización

Como parte del desarrollo de la presente investigación se identificó la oportunidad de enriquecer el análisis, relacionando los indicadores establecidos por Litwin y Stringer en 1968, con las dimensiones de la organización desarrolladas en la década de 1990 por Juan Antonio Pérez López. De esta forma, las autoras intentan graficar y explicar de manera práctica la validez de los estudios realizados hace medio siglo por Litwin y Stringer, ejemplificando a su vez la utilidad e importancia de esta como base para futuras investigaciones en el área para sustentar la validez de los conceptos clásicos evaluados en la presente investigación.

En primer lugar, se definen las dimensiones de la organización, conceptos expuestos por Pérez López (2002), los cuales han sido estudiados en diversas instituciones y desarrollados por numerosos expertos en los temas de dirección de empresas y gobierno de personas. Posteriormente, se establece una interrelación de conceptos para asociar cada indicador con las dimensiones de la organización.

En base a la teoría desarrollada por Pérez López (2002) se identifican y definen de la siguiente manera las 3 dimensiones de toda organización:

- Eficacia: “La capacidad de operar (ofrecer productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo. Y esto sólo se logra generando riqueza material. Si una empresa no es eficaz, está contribuyendo al reparto de la pobreza” (p. 112)

- Atractividad: “La capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella. Es el grado de motivación interna (suma de motivos intrínsecos y trascendentes) que se da en las personas al prestar su cooperación a la empresa, es decir, aquello que harían, aunque no recibieran incentivos externos” (p.117)

- Unidad: “La capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. Una medida de esto es la confianza mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y los modos de operar de la empresa. La unidad es la parte de la atractividad debida a los motivos trascendentes” (p.120)

Una vez analizadas estas definiciones se realizó la asociación con los indicadores de Litwin y Stringer incluidos en el presente estudio, cabe recalcar que el indicador “Riesgo” no se incluye en este análisis. Se detalla lo asociado a continuación:

La primera dimensión se refiere, según Pérez López (2002), a la capacidad de la organización para satisfacer los motivos extrínsecos de las personas que participan en esta. Por tal motivo, las investigadoras asocian esta dimensión con el indicador “Recompensa”, ya que Litwin y Stringer la resumen como el programa de retribución aplicado en la empresa (1968), identificando así la relación directa entre la satisfacción de las necesidades extrínsecas y la retribución económica percibida por el colaborador.

Por otro lado, al analizar el indicador de recompensa en base al resultado obtenido, se establece que en caso se presente una tendencia negativa, la decisión para corregir la situación se debe evaluar teniendo en cuenta el factor eficacia, es decir el programa de retribuciones e incentivos que se desarrolla en base a la solvencia económica de la misma. Sin embargo, no se debe caer en el error de considerarlo como un aspecto exclusivo, pues a largo plazo las decisiones dependen también de la segunda y tercera dimensión “Atractividad” y “Unidad” respectivamente, las cuales no se relacionan con los recursos económicos, sino con la motivación interna de los miembros del equipo y las relaciones establecidas entre ellos.

En segundo lugar, la Atractividad es definida por Pérez López (2002) como la capacidad de la organización para operar satisfaciendo los motivos intrínsecos de las

personas. De esta forma se cree oportuno relacionarla con los siguientes indicadores: Responsabilidad, la cual hace referencia a los motivos intrínsecos de cada miembro del equipo como parte del empowerment que se le confía al colaborador, junto con el aprendizaje y la autonomía para el crecimiento de cada uno; Estructura, hace mención tanto al diseño del puesto como a la definición y delimitación de responsabilidades correspondientes a cada colaborador; y Normas, definido como los estándares de desempeño establecidos en la organización.

De esta forma, al tomar decisiones que involucren los indicadores mencionados previamente, es importante tener presente la dimensión Atractividad para que la organización opere de manera ordenada y sistemática, contribuyendo al logro de objetivos. Sin embargo, las investigadoras reiteran la importancia de no considerar este aspecto excluyentemente, ya que a largo plazo existen otros factores que aseguran la prosperidad de una empresa.

Cabe recalcar que, según Pérez López (2002), el mínimo de atractividad es aquel grado mínimo en que la empresa satisface los motivos intrínsecos de cada uno de sus colaboradores. En otras palabras, una organización se considera más atractiva cuando sus clientes internos valoran el esfuerzo de esta para su desarrollo profesional.

Por último, la dimensión Unidad es definida por Pérez López (2002) como la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades afectivas y/o motivos trascendentes de los colaboradores. A su vez, el autor indica que la forma más efectiva para medir esta dimensión se basa en “la confianza mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y los modos de operar de la empresa” (p. 126). En base a esta definición se establece una relación directa con el indicador “Identidad”, el cual es definido por Litwin y Stringer como el sentimiento de pertenencia y compromiso por parte del colaborador con la organización, así como el valor de cada uno de los miembros para el desarrollo de la empresa (1968), de esta forma se analiza también la asociación con los siguientes indicadores: Apoyo, definido por los autores como el ambiente de cooperación y ayuda mutua percibida por los colaboradores entre los distintos niveles organizacionales dentro del grupo de trabajo, conformando una parte importante de las necesidades afectivas de los colaboradores; Relaciones, orientado a la percepción de los colaboradores del

ambiente de trabajo y las relaciones sociales que van más allá de la relación laboral y surgen espontáneamente dentro del grupo; Conflictos, definido como el modo de enfrentar las situaciones en que las distintas opiniones generan confrontamientos dentro de una organización, se recalca la importancia de no cubrir o ignorar los problemas que se presentan, sino darlos a conocer en el momento oportuno para solucionarlos a la brevedad posible.

Así, Pérez López (2002) afirma que la Unidad es el criterio más importante para asegurar la eficacia en la organización, es decir, un alto nivel de unidad garantiza que los miembros actúen según lo conveniente para la empresa, pues estiman que así se satisfacen las necesidades reales de terceros. Según el autor, la Unidad abarca diversos conceptos como lealtad, identificación y confianza mutua, las cuales constituyen la llamada cultura de la empresa; esta dimensión muestra el valor real de la organización percibido por quienes participan en esta.

De este modo, es labor de los directivos realizar un diagnóstico completo de la organización, el cual refleje la realidad del estado de la empresa. Asimismo, es importante mencionar que al momento de tomar una decisión concreta el equipo directivo de la empresa evalúe las alternativas que se presentan considerando las 3 dimensiones de la organización y los indicadores implicados en cada una de ellas, aportando así una visión global e íntegra y evaluando las consecuencias. Cabe recalcar que, a mayor unidad, menores serán los esfuerzos necesarios para incrementar la atractividad y lograr la permanencia de las personas, lo cual a su vez impacta en la eficacia o solvencia económica de la organización.

Finalmente, el propósito de la relación entre los postulados de Litwin y Stringer (1960) y Pérez López (2002) es comprender y vincular ambos puntos de vista para determinar cómo este tema se ha enriquecido con el paso del tiempo y desembocar en una adecuada gestión de toma de decisiones. Si bien es cierto que Litwin y Stringer aportaron las 9 dimensiones organizacionales, indicadores imprescindibles para determinar qué factores influyen en el clima de una empresa, estos mismos han sido expuestos aisladamente. Por lo tanto, junto con los postulados de Pérez López, se logra asociar cada uno de estos factores en 3 dimensiones organizacionales, necesarias para la toma de decisiones. De esta forma, las investigadoras consideran conveniente relacionar ambos

fundamentos para profundizar el análisis y realizar un diagnóstico detallado, con el fin de ofrecer mejores recomendaciones a futuro.

En el cuadro 6 se observa una síntesis del impacto de las dimensiones del clima organizacional definido por Litwin y Stringer (1968) en las dimensiones de la organización planteadas por Pérez López (2002).

Cuadro 6. Impacto de dimensiones de la organización y clima laboral

Dimensiones de la Organización (Pérez López)	Dimensiones del Clima Organizacional (Litwin y Stringer)	Impacto
Eficacia	Recompensa	Satisfaccción de necesidades extrínsecas y retribución económica percibida.
Atractividad	Estructura	Diseño de puestos, líneas de comunicación interna y delimitación de responsabilidades.
	Responsabilidad	Empowerment del colaborador propicia un mayor aprendizaje y autonomía.
	Normas	Estándares de desempeño, logro de objetivos y orden para un ambiente de trabajo óptimo.
Unidad	Apoyo	Cooperación, ayuda mutua y trabajo en equipo.
	Conflictos	Tolerancia frente a distintas opiniones para facilitar la resolución de problemas.
	Relaciones	Las relaciones informales facilitan una convivencia armoniosa en el ambiente de trabajo.
	Identidad	Sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización.

Fuente: Elaboración propia (2017)

4.3 Sugerencias de otras posibles investigaciones

- Realizar una investigación en la que se midan y asocien estadísticamente las dimensiones de la organización planteadas por Juan Antonio Pérez López (2002) con los indicadores establecidos por Litwin y Stringer (1968).
- Plantear y validar la relación directa o indirecta entre la variable Clima Laboral y Satisfacción del cliente con sus efectos y consecuencias en la rentabilidad de la organización.
- Realizar una medición del Clima Laboral en los principales hoteles de la ciudad de Piura y validar si existe una relación directa entre el Clima Laboral y la valoración de estos.
- Desarrollar una herramienta para la medición del clima laboral en una organización en la que se evalúe el mismo a través de los colaboradores junto con la evaluación del servicio desde la perspectiva del cliente y el enfoque de dirección de los directivos de la misma, para finalmente establecer si hay una relación de dependencia entre estas 3 perspectivas en el entorno.
- Plantear una investigación en la que se valide si la motivación en el colaborador influye en el clima laboral global dentro de la empresa, identificado si el resultado respalda los recursos y tiempo invertido en el factor humano, considerado actualmente como uno de los más importantes.
- Elaborar un diagnóstico del Clima Organizacional tomando en cuenta las 9 dimensiones planteadas por Litwin y Stringer indicadas al inicio de la investigación.

Conclusiones

Respondiendo al primer objetivo específico, en el que se plantea realizar el diagnóstico del clima organizacional en base al modelo establecido por los autores Litwin y Stringer (1968) en la empresa "Costa del Sol-Wyndham Piura", se concluye que existe un ambiente de trabajo favorable según los resultados obtenidos, estos se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta a los colaboradores, en la que se evaluaron 8 dimensiones relacionadas con la variable en mención, permitiendo así obtener un diagnóstico detallado de cada uno de los indicadores, así como el resultado global para la medición del clima organizacional como variable en la organización.

Por otro lado, en el presente estudio se especifican recomendaciones para la empresa, las mismas que pueden ser aplicadas e implementadas para profundizar en la mejora de aspectos puntuales en los indicadores con tendencia negativa, así como, a su vez potenciar aquellos con tendencia positiva. Las mismas son detalladas en el siguiente apartado "Recomendaciones".

Asimismo, se responde al objetivo general de la investigación, con el análisis de la variable objeto de estudio dentro de la organización, el cual se realizó de manera detallada y concisa basándose en indicadores previamente establecidos por los estudiosos del tema, sustentando cada uno de ellos con las bases teóricas recopiladas al inicio del estudio y contrastando con los postulados de los mismos.

Finalmente, se complementó el análisis de los resultados con una asociación entre los indicadores para medir el clima organizacional planteados por Litwin y Stringer (1968) y las dimensiones de la organización establecidas por Pérez López (2002); esta interrelación de conceptos sirve como fundamento para un diagnóstico más completo, agregando valor y sustentando la relación establecida en la investigación. En base a este análisis, las dimensiones planteadas por Pérez López (2002) agrupan los indicadores del Clima Organizacional definidos décadas atrás por Litwin y Stringer (1968), lo cual permite establecer una relación entre los postulados clásicos y los aportes contemporáneos.

Recomendaciones

El propósito de las recomendaciones planteadas en el presente estudio es presentar una propuesta de mejora en los aspectos evaluados para su posible implementación en caso la organización lo considere oportuno. Estas son propuestas tomando en cuenta la asociación realizada entre las dimensiones de la organización establecidas por Pérez López (2002) y los indicadores planteados por Litwin y Stringer (1968), en base a esta asociación se establecen las acciones para mejorar o mantener el nivel de cada uno de los indicadores evaluados.

En primer lugar, en la **dimensión Eficacia** se identifica el indicador **recompensa**, el mismo que según la herramienta aplicada obtuvo un resultado con tendencia negativa, para el cual se tienen las siguientes recomendaciones:

- La mayoría de colaboradores no reconocen las bonificaciones económicas como tal, así como los reconocimientos no económicos, por ello se sugiere que la organización comunique de manera eficiente a sus colaboradores la composición de su retribución mensual, la cual incluye remuneración básica, puntos hoteleros, bonos y beneficios de ley correspondientes, del mismo modo aclarar las pautas y requisitos para el cálculo de la bonificación económica de "puntos hoteleros" en la organización. Por otro lado, respecto a los reconocimientos no económicos como trabajador del mes/año, se sugiere de igual forma que se difundan los reconocimientos en la organización para el conocimiento de todos y así motivar a cada uno de los miembros a ser reconocido por su buena labor en la organización. La difusión de esta información se puede realizar

de manera física en las áreas comunes del personal como murales del comedor y puntos de reunión por área.

- La mayoría de colaboradores indicó que su posición ante la satisfacción con la remuneración percibida se encuentra entre los niveles de “satisfecho” y “ni satisfecho ni insatisfecho”, este dato se considera como información de interés para su posterior evaluación por parte de los directivos de la empresa pues, con este resultado, las investigadoras sugieren se indague y profundice en el número de personas que no se encuentran satisfechas con la remuneración percibida en el hotel, ya sea con una segunda encuesta más detallada o con información directa recibida de los colaboradores. Además, se sugiere investigar los motivos de la insatisfacción para su identificación y posterior toma de acción. Es importante recalcar que mantener este nivel de satisfacción asegura el índice de eficacia que necesita la empresa, como mencionado en capítulos previos, factor imprescindible en la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la **atractividad**, segunda dimensión de la organización, esta agrupa los indicadores **responsabilidad**, **estructura** y **normas**. El indicador **responsabilidad** se identificó con tendencia positiva, planteando las siguientes sugerencias:

- Dentro de la organización, los colaboradores con personal a cargo delegan tareas de la manera más conveniente e idónea, para asegurar el mantener la tendencia positiva en el indicador, se sugiere brindar la oportunidad a los supervisores y jefes de realizar capacitaciones en liderazgo para potenciar sus habilidades al mando de un equipo.

- Por otro lado, lo mencionado anteriormente se complementa con la libertad para organizar tareas dentro del puesto de trabajo, esto demuestra la capacidad de los supervisores de brindar la potestad a cada trabajador para tomar decisiones diarias en cuanto a organización del tiempo y desarrollo de habilidades de toma de decisiones. Se recomienda que, junto con las capacitaciones a supervisores y jefes en habilidades directivas y liderazgo mencionados previamente, se pueda implementar un monitoreo por parte de los jefes con cada uno de los colaboradores basado en el logro de objetivos y tareas asignadas, así como un reporte de trabajo con el fin de brindar el apoyo necesario para que los trabajadores desarrollen y mejoren su capacidad de organización de tiempo y desarrollo de habilidades dentro del puesto de trabajo.

Asimismo, el indicador **estructura** muestra una tendencia positiva en base a los ítems de conocimiento del organigrama, ubicación dentro del organigrama, reconocimiento del jefe directo, líneas de comunicación y canales de comunicación. En base a estos ítems se sugiere lo siguiente:

- Mantener el organigrama de la empresa siempre actualizado ya que este documento sirve como consulta para cualquier duda y debe estar siempre disponible para su revisión por parte de cualquier miembro de la organización; las líneas de comunicación entre supervisores y operarios deben mantenerse fluidas y bien definidas, esto se facilita por la estructura horizontal del organigrama de la organización. Esto permite además que los supervisores estén al tanto del desarrollo de las actividades de los subordinados dentro de su área, así como su disponibilidad para atender cualquier duda o consulta en cuanto a las responsabilidades, funciones y objetivos.

- Respecto al conocimiento de políticas de la empresa, se obtuvo una tendencia negativa ya que se identificó que la mayoría de colaboradores no las reconocen. De la misma forma en que los colaboradores conocen la misión, visión y valores de la empresa, deben tener un conocimiento básico de las políticas internas como parte de la estructura formal de la misma, ya que esto facilita a su vez el correcto funcionamiento de la empresa. Como parte de la propuesta, se plantea el empezar con una difusión de información que incluya las principales políticas que conciernen a los colaboradores como: política de vacaciones, puntos hoteleros, descuentos y sanciones. En primer lugar se propone que los supervisores de cada una de las áreas reciban sean capacitados en cuanto a las políticas de la empresa para que las conozcan a fondo y a su vez puedan transmitirlas a sus subordinados, de forma que posteriormente cada uno de los supervisores se encargue de gestionar dentro de su área la difusión de la información, así como ubicarla de manera física en lugares estratégicos de las instalaciones (murales, comedor de personal, oficinas) para que facilite la comprensión e interiorización de las mismas.

Por otro lado, el indicador **normas,** obtuvo una tendencia positiva en base al ítem de conocimiento del reglamento interno, planteando así las siguientes recomendaciones:

- EL 90% de colaboradores afirmó conocer el reglamento interno, esto favorece la convivencia en un ambiente armonioso de trabajo, se recomienda implementar un mural en el que ante cualquier duda o consulta el colaborador pueda recurrir a este y se tenga una visibilidad de las normas establecidas; cabe recalcar que las amonestaciones aplicadas a los colaboradores se

consideran un indicador positivo ya que muestra el cumplimiento de la empresa del reglamento establecido.

Por último, la **dimensión unidad,** engloba los indicadores de **identidad**, **apoyo**, **relaciones** y **conflictos**, los cuales muestran un resultado positivo global, por lo que se identifican y plantean oportunidades de mejora para mantener y potenciar cada uno de los indicadores en la medida que corresponde.

El indicador **identidad** engloba los ítems de conocimiento de la misión, visión y valores de la organización, observando una tendencia positiva y planteando las siguientes recomendaciones:

- El reconocimiento del colaborador con la cultura de la empresa es de vital importancia para mantener la alineación por parte de todos los integrantes de la organización y, como equipo, brindar un servicio de calidad cumpliendo con los estándares definidos. La puesta en práctica de esto se debe mantener en el día a día, se sugiere que en tanto se implementen en las instalaciones murales como recordatorio diario de la misión, visión y valores, se coordine a su vez una práctica semanal en la que cada jefe de área se reúna con su equipo y se recalquen los valores, misión y visión, así como se conversen y dialoguen los temas del día a día, escuchando la voz de cada uno de los colaboradores y facilitando la confianza y comunicación dentro del área.

El indicador **apoyo** obtuvo una tendencia positiva en base al ítem de apoyo dentro de la organización tanto de los compañeros de área como jefes y supervisores ante un problema, en este caso se plantean las siguientes recomendaciones:

- El 99% indicó que recibe el apoyo solicitado, ya sea por parte del superior, compañeros de área o incluso de otras áreas. En este caso se propone seguir fomentando el compañerismo y apoyo desinteresado entre los miembros de la organización para favorecer las relaciones y el clima en ella, estas relaciones de apoyo se basan en los valores de la organización y el clima armonioso dentro de la misma.

El indicador **relaciones**, se evaluó en base a los ítems de relaciones de amistad en el trabajo, participación y frecuencia de actividades de integración, según los resultados se observó una tendencia positiva en el indicador y se proponen las siguientes acciones:

- Planificar las actividades de integración al inicio de año o periodo de trabajo (semestre, trimestre) para que se mantenga la frecuencia promedio mensual de las mismas, las cuales incluyen

fechas especiales, festivas, actividades anuales y/o mensuales, el establecer un programa con la planificación de estos eventos facilita la asignación de presupuesto así como un equipo asignado para el desarrollo y monitoreo de las actividades, las mismas que son claves para impulsar los demás indicadores evaluados dentro de la dimensión de unidad. El equipo encargado de los eventos de integración debe, a su vez, escuchar lo solicitado por el cliente interno de la organización e impulsar la participación activa de ellos para promover las relaciones informales e impulsar la identificación de cada uno con la organización.

El indicador **conflictos**, con una tendencia positiva, identifica un bajo nivel de conflictos en la organización por lo que se plantean las siguientes recomendaciones:

- Mantener la cultura actual de la organización en la que se apoya la resolución de conflictos de manera proactiva, evitando que estos casos se compliquen con el tiempo, y apoyando también la resolución de los mismos a través del dialogo y la mediación de un tercero. Se sugiere se establezca un flujo para la resolución y comunicación de conflictos dentro de la organización, en la que se comunique inmediatamente al jefe directo el conflicto en cuestión dentro del área y este gestione la resolución del mismo de la manera que crea conveniente, ya sea elevándolo a la gerencia del hotel en caso sea necesario o resolviéndolo dentro del área con los involucrados; esta forma de proceder ante los conflictos debe establecerse dentro de la organización para todas y cada una de las áreas para mantener un orden y control de las mismas.

Finalmente, se propone que la iniciativa para los cambios en la organización empiece desde los altos mandos, aplicando el plan de acción y control con la gerencia del hotel, quien a su vez debe comunicar en primer lugar a los jefes de área las propuestas indicadas previamente. El plan de acción incluye cortas reuniones preparadas por el supervisor de cada una de las áreas, en la que se les informe y recuerde el funcionamiento del sistema de retribución de puntos hoteleros, el cronograma o propuesta de capacitaciones que se tenga para el periodo y las especificaciones para recibir los premios y reconocimientos establecidos en la empresa. Posteriormente, se sugiere realizar este tipo de actividades de manera regular para resolver cualquier duda o consulta de los colaboradores, así como recibir sugerencias por parte de estos.

Otras mejoras significativas, son capacitaciones periódicas tanto a los altos directivos de la organización como a los supervisores y jefes de las distintas áreas, sobre las dimensiones de la organización desarrolladas en el presente estudio, lo cual impactaría directamente en los

indicadores y la motivación tanto intrínseca o extrínseca de los colaboradores. Según la asociación de variables con las dimensiones de la organización identificadas y analizadas en el estudio, se considera necesario especificar las dimensiones en las que se obtuvieron un resultado negativo y las pautas para la toma de decisiones para corregir este indicador. Esto a su vez puede estar ligado con los resultados obtenidos por la empresa propiamente en base a la herramienta propia utilizada en los últimos años, junto con la herramienta brindada por el presente estudio.

Referencias bibliográficas

Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 123-133. Obtenido de Revista de Psicología del Deporte: http://www.rpd-online.com/article/view/63/63

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Ciudad de México , México : Mc Graw Hill Interamericana.

Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico en la investigación* (Sexta ed.). Maracaibo, Venezuela: Imprenta Internacional.

Blanco, N., & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales, XI*(003), 537-544.

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones.* Ciudad de México, México: Trillas.

Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones.* Ciudad de México, México: Trillas.

Cambridge Dictionary. (n.d.). *Red Tape* . Obtenido de https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/red-tape

Cardona, D., & Zambrano , R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales (30)*, 184-189. Obtenido de www.elsevier.es/estudios_gerenciales

Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo, Venezuela.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL.

Del Castillo, E., & Yamada, G. (2008). *Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora.* Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Del Toro, J., Salazar , M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Revista Clío América, 5(10),* 204-227.

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración.* México: Prentice Hall Interamericana.

Domínguez, L., Ramírez , A., & García , A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración, 4(1),* 59-70.

Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa.* Lima, Perú: Planeta.

Goncalves, A. (Diciembre de 1997). Dimensiones del clima organizacional. *Geocities*. Obtenido de http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html

González , A., Jiménez, A., & Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional . *Ingeniería Industrial, 14*(2), 25-42.

Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, M. (1998). *Metodología de la Investigación* . Bogotá, Colombia : McGraw-Hill.

Hinojosa, C. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses (Tesis doctoral).* Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2008). *Investigación del comportamiento.* California, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Litwin, G., & Stringer, H. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.

Litwin, G., & Stringer, H. (1998). Organizational Climate. *Documento de Harvard University Press*. Boston, Estados Unidos.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill/Irwin .

Maisch, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio, 7*(13), 87-91.

Moya de Madrigal, L. (1986). *Introducción a la estadística de la salud.* Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Norma ISO 9000. (2005).

Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aprocimación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta, 3(56)*, 1-35. Obtenido de http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf

Palella, S., & Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Quevedo , A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono) (Tesis de pregrado)*. Universidad de Piura, Piura.

Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional.* México D.F.: Alfaomega Grupo Editor.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas, 10*(27), 83-88.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta ed.). México: Limusa .

Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica.* México D.F, México: Limusa.

Toro , F. (1996). *Clima organizacional y productividad laboral*. Obtenido de Camara Medellín: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf

Tresierra, A. (2010). *Metodología de la investigación científica.* Trujillo, Perú: Biociencia.

Valán, M., Granadillo , M., & Moreno , M. (Marzo de 2017). Clima Organizacional. *Revista de Psicología Organizacional*. Obtenido de Issuu: https://issuu.com/mairkryv/docs/revista_psicologia_organizacional

Apéndices

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Apéndice A. Instrumento de validación

REPÚBLICA DEL PERÚ
UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO PARA

OBSERVACIÓN DE CAMPO

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COSTA DEL SOL- WYNDHAMN PIURA

Integrantes:

Fiestas Orrillo, Andrea Jose

Roncal Gee, Pamela

Asesor de Contenido:

Elsa Mercedes Alama Salazar

Asesor metodológico:

María Mercedes Henriquez de Urdaneta

PIURA, SETIEMBRE DE 2017

I.- IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:

Nombre: _____

Titulo de Pregrado: _____

Titulo de Postgrado: _____

Título de Doctorado: _____

II.- IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. TÍTULO

Clima organizacional en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura

2. INFORMACIÓN ADICIONAL

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima laboral en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima en la organización según el modelo de Litwin y Stringer.
- Proponer acciones que puedan ser implementadas por la empresa afectando positivamente su clima.

2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva y de campo.

2.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño es no experimental, transversal – descriptivo.

2.5. POBLACIÓN

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad de colaboradores del hotel Costa del Sol – Wyndham Piura, quienes suman un total de 75 personas.

2.6. TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

La técnica de observación a utilizar es la encuesta.

2.6.1 INSTRUMENTOS

En la presente investigación se utilizará un instrumento para la medición del clima organizacional, el cual es un cuestionario de 37 items, con preguntas de tipo dicotómicas, abierta, opción simple y opción múltiple.

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?
   Suficiente _____ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones:_____
   _____
   _____

2. ¿Los ítems son pertinentes con la variable?
   Suficiente _____ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones:_____
   _____
   _____

3. ¿Los ítems son pertinentes con las dimensiones?
   Suficiente _____ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones:_____
   _____
   _____

4. ¿Los ítems son pertinentes con los indicadores?
   Suficiente _____ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones:_____
   _____
   _____

5. ¿Considera que la redacción es la adecuada?
   Suficiente _____ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones:_____
   _____
   _____

6. ¿Considera válido este instrumento?
   Suficiente _____ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones:_____
   _____
   _____

_____

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: _____

CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DE LA EMPRESA "COSTA DEL SOL- WYNDHAM PIURA"

Objetivo General: Analizar el clima laboral y la satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN	
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Diagnosticar el clima en la organización	Clima Organizacional	Diagnóstico del clima organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer	Estructura	¿Conoce el organigrama de la empresa? _Si _No										
				¿Conoce su ubicación dentro del organigrama? _Si _No										
				¿Conoce la política de vacaciones de la empresa? _Si _No										
				¿Qué otra política conoce?_____										
				¿Conoce quién es su jefe directo? _Si _No										
				¿Sabe a quién debe dirigirse para un determinado proceso en el trabajo? _Si _No										
				¿Conoce los canales de comunicación en caso necesite manifestar algo? _Si _No										
			Responsabilidad	¿Tiene personal a cargo? _Si _No										
				¿Cuántas personas?_____										
				¿Distribuye las asignaciones entre sus subordinados? _Si _No										
				¿A quién reporta su trabajo? a) Jefe inmediato superior b) Nadie c) Otros (abierta) : _____										
				¿Tiene potestad para organizar las tareas de su puesto? _Si _No										

P: pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DE LA EMPRESA "COSTA DEL SOL- WYNDHAM PIURA"

Objetivo General: Analizar el clima laboral y la satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN	
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Diagnosticar el clima en la organización	Clima Organizacional	Diagnóstico del clima organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer	Recompensa	¿Dentro de que rango se encuentra su sueldo? a) Hasta 850 b)Entre 850 y 1500 c) Más de 1500										
				¿Recibe bonificaciones económicas adicionales por su trabajo? _ Si _No										
				¿Recibe su remuneración en la fecha prevista? _Si _No										
				¿Se siente satisfecho con la remuneración percibida? a) Muy insatisfecho b) Insatisfecho c) Ni satisfecho ni insatisfecho d) Satisfecho e) Muy satisfecho										
				¿Recibe otro tipo de reconocimientos (no económicos) por su trabajo? _Si _No										
				¿Cuáles? _____										
			Apoyo	Ante la dificultad de una tarea o un problema siente el apoyo de: a) Superior b) Compañeros de otras áreas c) Compañeros de área d) Ninguna de las anteriores										
			Normas	¿Conoce el reglamento interno de la empresa? _Si _No										
				¿Ha recibido alguna amonestación por alguna infracción al reglamento? _Si _No										

P: pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DE LA EMPRESA "COSTA DEL SOL- WYNDHAM PIURA"

Objetivo General: Analizar el clima laboral y la satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN	
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Diagnosticar el clima en la organización	Clima Organizacional	Diagnóstico del clima organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer	Conflictos	¿Ha presenciado algún conflicto? a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre										
				¿Entre quienes fue el conflicto? a) Entre trabajadores b) Cliente – trabajador c) Cliente – cliente										
				¿Aproximadamente cuántos conflictos presenció en el último año? a) 1-3 b) 4-6 c) 7-12 d) 12 a más										
				¿Cómo se solucionó el conflicto?_____										
			Relaciones	¿Considera como amigos a todos o algunos de sus compañeros de trabajo? _Si _No										
				¿La empresa realiza actividades de integración? (ej. Navidad, Día de la madre) _Si _No										
				¿Con que frecuencia? a)Mensual b)Semestral c)Anual d) Otro:_____										
				¿Asiste a las actividades de integración? _Si _No										

P: pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

CUADRO DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DE LA EMPRESA "COSTA DEL SOL- WYNDHAM PIURA"

Objetivo General: Analizar el clima laboral y la satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN	
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Diagnosticar el clima en la organización	Clima Organizacional	Diagnóstico del clima organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer	Identidad	¿Conoce la misión de la empresa? _Si _No										
				Describa brevemente la misión de la empresa: _____										
				¿Conoce la visión de la empresa? _Si _No										
				Describa brevemente la visión de la empresa: _____										
				¿Conoce los valores de la empresa? _Si _No										
				Mencione uno de los valores de la empresa: _____										
				¿Conoce la política de vacaciones de la empresa? _Si _No										
				¿Considera que su trabajo es importante para la empresa? _Si _No										
				¿Se ve usted dentro de los próximos 5 años en esta empresa? _Si _No										
				¿Considera que la cultura de la empresa va de acuerdo a sus valores? _Si _No										

P: pertinente **NP:** no pertinente **A:** adecuado **I:** inadecuado

Anexo B. Modelo del cuestionario aplicado

CUESTIONARIO PARA COLABORADORES DEL HOTEL "COSTA DEL SOL WYNDHAM- PIURA"

A continuación se le presenta una lista de preguntas acerca de distintos aspectos de su trabajo, por favor responder con total sinceridad, le recordamos que la encuesta es anónima.

Sexo: ☐ Femenino ☐ Masculino	**Edad:** ☐ 18 a 30 ☐ 31 a más

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
☐ Menos de 6 meses ☐ Entre 6 meses y 2 años ☐ Más de 2 años

Marcar la mejor alternativa de acuerdo a su criterio en el espacio asignado. En caso deba escribir por favor usar letra legible.

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa? ☐ Si ☐ No
2. ¿Conoce su ubicación dentro del organigrama? ☐ Si ☐ No
3. ¿Conoce quién es su jefe directo? ☐ Si ☐ No
4. ¿Sabe a quién debe dirigirse para un determinado proceso en el trabajo? ☐ Si ☐ No
5. ¿Conoce los canales de comunicación en caso necesite manifestar algo? ☐ Si ☐ No
6. ¿Conoce la política de vacaciones de la empresa? ☐ Si ☐ No
7. ¿Qué otra política conoce?
   _____
8. ¿Tiene personal a cargo? ☐ Si ☐ No
   (si marcó "No" pasar a pregunta 11)
9. ¿Cuántas personas?
   _____
10. ¿Distribuye las asignaciones entre sus subordinados? ☐ Si ☐ No
11. ¿A quién reporta su trabajo?
    a) Jefe inmediato superior
    b) Nadie
    c) Otros: _____
12. ¿Tiene potestad para organizar las tareas de su puesto? ☐ Si ☐ No
13. ¿Dentro de que rango se encuentra su sueldo?
    a) Hasta 850
    b) Entre 850 y 1500
    c) Más de 1500
14. ¿Recibe bonificaciones económicas adicionales por su trabajo? ☐ Si ☐ No
15. ¿Recibe su remuneración en la fecha prevista? ☐ Si ☐ No
16. ¿Se siente satisfecho con la remuneración percibida?
    a) Muy insatisfecho
    b) Insatisfecho
    c) Ni satisfecho ni insatisfecho
    d) Satisfecho
    e) Muy satisfecho
17. ¿Recibe otro tipo de reconocimientos (no económicos) por su trabajo? ☐ Si ☐ No
    (si marcó "No" pasar a pregunta 19)
18. ¿Cuáles?
    _____
19. Ante la dificultad de una tarea o un problema siente el apoyo de: (puede marcar más de una opción)
    a) Superior
    b) Compañeros de otras áreas
    c) Compañeros de área
    d) Ninguna de las anteriores
20. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa? ☐ Si ☐ No
21. ¿Ha recibido alguna amonestación por alguna infracción al reglamento? ☐ Si ☐ No
22. ¿Ha presenciado algún conflicto? ☐ Si ☐ No
    (si marcó "Nunca" pasar a pregunta 26)
    a) Nunca
    b) Casi nunca

c) A veces
d) Casi siempre
e) Siempre

23. ¿Entre quienes fue el conflicto?
(puede marcar más de una opción)
a) Entre trabajadores
b) Cliente – trabajador
c) Cliente – cliente
24. ¿Aproximadamente cuántos conflictos en el último año?
a) 1-3
b) 4-6
c) 7-12
d) 12 a más
25. ¿Cómo se solucionó el conflicto?
_____
26. ¿Considera como amigos a todos o algunos de sus compañeros de trabajo? ☐ Si ☐ No
27. ¿La empresa realiza actividades de integración? (Navidad, Día de la madre) ☐ Si ☐ No
(si marcó "No" pasar a pregunta 30)
28. ¿Con qué frecuencia?
a) Mensual
b) Semestral
c) Anual
d) Otro: _____
29. ¿Asiste a las actividades de integración? ☐ Si ☐ No
30. ¿Conoce la misión de la empresa? ☐ Si ☐ No
(si marcó "No" pasar a pregunta 32)
31. Describa brevemente la misión de la empresa:
_____

32. ¿Conoce la visión de la empresa? ☐ Si ☐ No
(si marcó "No" pasar a pregunta 34)
33. Describa brevemente la visión de la empresa:
_____

34. ¿Conoce los valores de la empresa?
(si marcó "No" pasar a pregunta 36)

35. Mencione uno de los valores de la empresa:
_____

36. ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa? ☐ Si ☐ No
37. ¿Considera que la cultura de la empresa va de acuerdo a sus valores? ☐ Si ☐ No
38. ¿Se ve usted dentro de los próximos 5 años en esta empresa? ☐ Si ☐ No

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Apéndice C. Tabulación y cálculo del coeficiente de confiabilidad

Tabulación de encuestas piloto

PRUEBA PILOTO N° 1																		
Items/Sujeto	Filtro 1.1	Filtro 1.2	Filtro 2.1	Filtro 2.2	Filtro 3.1	Filtro 3.2	Filtro 3.3	ítem 1	ïtem2	ïtem 3	ïtem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 8	ítem 10	ítem 11.1	ítem 11.2	ítem 11.3
Sujeto 1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0		1	0	0
Sujeto 2	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Sujeto 3	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Sujeto 4	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0		1	0	0
Sujeto 5	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Sujeto 6	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0		1	0	0
Sujeto 7	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0		1	0	0
Sujeto 8	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0		1	0	0
Sujeto 9	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0		1	0	0
Sujeto 10	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		1	0	0
si	0.27777778	0.27777778	0.23333333	0.23333333	0.17777778	0.26666667	0.23333333	0.23333333	0.17777778	0	0	0.1	0.23333333	0.23333333	0	0	0	0

PRUEBA PILOTO N° 2																		
Items/Sujeto	Filtro 1.1	Filtro 1.2	Filtro 2.1	Filtro 2.2	Filtro 3.1	Filtro 3.2	Filtro 3.3	ítem 1	ïtem2	ïtem 3	ïtem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 8	ítem 10	ítem 11.1	ítem 11.2	ítem 11.3
Sujeto 1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
Sujeto 2	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Sujeto 3	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
Sujeto 4	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
Sujeto 5	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Sujeto 6	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0		1	0	0
Sujeto 7	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0		1	0	0
Sujeto 8	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0
Sujeto 9	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		1	0	0
Sujeto 10	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		1	0	0
si	0.27777778	0.27777778	0.17777778	0.17777778	0.17777778	0.26666667	0.17777778	0.23333333	0.1	0	0	0.17777778	0.23333333	0.23333333	0.3	0	0	0

Tabulación de encuestas piloto

ítem 12	ítem 13.1	ítem 13.2	ítem 13.3	ítem 14	ítem 15	ítem 16.1	ítem 16.2	ítem 16.3	ítem 16.4	ítem 16.5	ítem 17	ítem 19.1	ítem 19.2	ítem 19.3	ítem 19.4	ítem 20	ítem 21	ítem 22.1	ítem 22.2	ítem 22.3	ítem 22.4
1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
0.17777778	0.27777778	0.17777778	0.23333333	0.26666667	0.17777778	0	0.1	0.23333333	0.17777778	0	0.23333333	0.26666667	0.23333333	0.23333333	0	0.23333333	0	0.23333333	0.23333333	0.26666667	0

ítem 12	ítem 13.1	ítem 13.2	ítem 13.3	ítem 14	ítem 15	ítem 16.1	ítem 16.2	ítem 16.3	ítem 16.4	ítem 16.5	ítem 17	ítem 19.1	ítem 19.2	ítem 19.3	ítem 19.4	ítem 20	ítem 21	ítem 22.1	ítem 22.2	ítem 22.3	ítem 22.4
1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
0.1	0.27777778	0.17777778	0.23333333	0.27777778	0.17777778	0	0.1	0.23333333	0.17777778	0	0.23333333	0.23333333	0.27777778	0.23333333	0	0.23333333	0	0.23333333	0.23333333	0.26666667	0

Tabulación del coeficiente de confiabilidad

ítem 26	ítem 27	ítem 28.1	ítem 28.2	ítem 28.3	ítem 28.4	ítem 29	ítem 30	ítem 32	ítem 34	ítem 36	ítem 37	ítem 38	Puntajes
1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	27
1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	35
1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	34
1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	25
1	0						0	0	0	1	0	0	23
1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	19
1	0						0	0	0	1	1	0	20
1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	20
1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	30
0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	25
													32.6222222
0.1	0.17777778	0.125	0.125	0.26785714	0.26785714	0	0.23333333	0.17777778	0.26666667	0	0.1	0.26666667	9.44603175

ítem 26	ítem 27	ítem 28.1	ítem 28.2	ítem 28.3	ítem 28.4	ítem 29	ítem 30	ítem 32	ítem 34	ítem 36	ítem 37	ítem 38	Puntajes
1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	30
1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	34
1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	33
0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	23
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21
1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	21
1	0						0	0	0	1	1	0	20
1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	20
1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	31
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	28
													32.1
0.17777778	0.17777778	0.11111111	0.19444444	0.25	0.25	0.11111111	0.26666667	0.17777778	0.26666667	0.1	0.1	0.26666667	9.91349206

Cálculo del coeficiente de confiabilidad

Sujetos	Primera Prueba	Segunda Prueba	ProductosCruzados
1	27	30	810
2	35	34	1190
3	34	33	1122
4	25	23	575
5	23	21	483
6	19	21	399
7	20	20	400
8	20	20	400
9	30	31	930
10	25	28	700
Sum X1 X2/n			700.9
Media	25.8	26.1	673.38
Desvestand	5.711586664	5.66568619	32.36005768
Numerador	27.52		
Denominador	32.36005768		
Resultado	0.85		

Apéndice D. Organigrama hoteles Costa del Sol – Wyndham

HOTELES COSTA DEL SOL	ORGANIGRAMA HOTELES	Versión: 04 Fecha: 01.03.2017 Rev: CC/CSIG Aprob: RED

Apéndice E. Tabulación de encuestas aplicadas a colaboradores

	Área	Filtro1	Filtro2	Filtro3	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11
1	Housekeeping	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	Si	Jefe inmedi...
2	Housekeeping	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	No	Jefe inmedi...
3	Housekeeping	Femenino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	Si	Màs de 5	Si	.
4	Housekeeping	Femenino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
5	Housekeeping	Femenino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
6	Housekeeping	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
7	Housekeeping	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
8	Cocina	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	No	Jefe inmedi...
9	Contabilidad	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
10	Alimentos y B...	Femenino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	Si	Màs de 5	Si	Jefe inmedi...
11	Alimentos y B...	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Otros
12	Alimentos y B...	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
13	Alimentos y B...	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	No	Jefe inmedi...
14	Alimentos y B...	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
15	Bar	Femenino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
16	Cocina	Femenino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
17	Alimentos y B...	Femenino	18 a 30	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
18	Contabilidad	Femenino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
19	Recepción	Femenino	18 a 30	Meno...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
20	Botones	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
21	Botones	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
22	Contabilidad	Femenino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
23	Reservas	Femenino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...

	Área	Filtro1	Filtro2	Filtro3	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11
24	Ventas	Femenino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
25	Recepción	Femenino	31 a más	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
26	Housekeeping	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
27	Almacén	Femenino	18 a 30	Meno...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
28	Seguridad	Masculino	18 a 30	Meno...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	Si	Jefe inmedi...
29	Almacén	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	No	Jefe inmedi...
30	Seguridad	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	No	Jefe inmedi...
31	Botones	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
32	Recepción	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
33	Housekeeping	Femenino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	Si	Màs de 5	Si	Jefe inmedi...
34	Housekeeping	Femenino	31 a más	Entre ...	Si	Si	Si	Si	No	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
35	Housekeeping	Femenino	31 a más	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
36	Sistemas	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
37	Mantenimiento	Masculino	18 a 30	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
38	Mantenimiento	Masculino	18 a 30	Meno...	No	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
39	Housekeeping	Masculino	31 a más	Más d...	No	No	No	Si	No	Si	No conoce...	No	.	Si	Jefe inmedi...
40	Seguridad	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	Si	Màs de 5	Si	Jefe inmedi...
41	Recepción	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	Si	Màs de 5	Si	Otros
42	Mantenimiento	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
43	Cocina	Masculino	31 a más	Entre ...	Si	Si	Si	Si	No	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
44	Cocina	Masculino	18 a 30	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
45	Cocina	Masculino	18 a 30	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
46	Cocina	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	Si	Màs de 5	Si	Jefe inmedi...

	Área	Filtro1	Filtro2	Filtro3	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11
47	Cocina	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	No	No	No	No contestò	No	.	Si	Jefe inmedi...
48	Cocina	Masculino	18 a 30	Meno...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
49	Seguridad	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
50	Alimentos y B...	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
51	Bar	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Otros
52	Recepción	Femenino	18 a 30	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
53	Housekeeping	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	No	Sì conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
54	Housekeeping	Masculino	31 a más	Más d...	Si	No	Si	No	No	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
55	Cocina	Masculino	18 a 30	Meno...	Si	Si	Si	Si	No	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
56	Cocina	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	No	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
57	Cocina	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
58	Cocina	Femenino	18 a 30	Más d...	No	No	Si	No	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
59	Alimentos y B...	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
60	Alimentos y B...	Masculino	31 a más	Meno...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
61	Contabilidad	Femenino	31 a más	Más d...	No	No	Si	No	No	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
62	Almacén	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	Si	1-5	Si	Jefe inmedi...
63	Eventos	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
64	Housekeeping	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
65	Seguridad	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
66	Seguridad	Femenino	31 a más	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
67	Botones	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...
68	Cocina	Masculino	31 a más	Entre ...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
69	Recepción	Femenino	18 a 30	Entre ...	No	No	Si	Si	Si	No	No contestò	No	.	.	Jefe inmedi...

	Área	Filtro1	Filtro2	Filtro3	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11
70	Cocina	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si conoce ...	No	.	.	Jefe inmedi...
71	Cocina	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
72	Recepción	Femenino	18 a 30	Meno...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
73	Alimentos y B...	Masculino	31 a más	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si conoce ...	Si	Màs de 5	Si	Jefe inmedi...
74	Recepción	Femenino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
75	Recepción	Masculino	18 a 30	Más d...	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No conoce...	No	.	.	Jefe inmedi...
76															
77															
78															
79															
80															
81															
82															
83															
84															
85															
86															
87															
88															
89															
90															
91															
92															

	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19.1	Item19.2	Item19.3	Item19.4	Item20	Item21	Item22	Item23.1
1	Si	Entre 850 ...	Si	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	Si	Si	Si	No	Si	Si	Casi nunca	Si
2	Si	Entre 850 ...	Si	Si	Satisfecho	Si	No respondió	Si	No	No	No	Si	Si	Casi nunca	Si
3	Si	Más de 1500	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	Si	Si	Si	No	Si	Si	Nunca	.
4	.	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
5	Si	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	Si	Capacitación	Si	Si	Si	No	Si	No	Nunca	.
6	Si	Hasta 850	No	Si	Insatisfecho	Si	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
7	Si	Hasta 850	No	Si	Muy satisf...	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
8	No	Más de 1500	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	A veces	Si
9	Si	Más de 1500	Si	Si	Ni satisfec...	Si	Otros	No	Si	No	No	Si	No	Nunca	.
10	Si	Entre 850 ...	Si	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	Casi siempre	Si
11	No	Entre 850 ...	No	Si	Muy Insati...	Si	Otros	Si	No	No	No	Si	No	Nunca	.
12	Si	Entre 850 ...	Si	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	A veces	Si
13	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
14	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	Si	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	Nunca	No
15	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	Si	Colaborado...	No	No	Si	No	Si	Si	Nunca	No
16	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	No	No	Si	No	Si	Si	Nunca	.
17	No	Entre 850 ...	No	Si	Insatisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Casi nunca	Si
18	Si	Entre 850 ...	No	Si	Muy Insati...	No	No respondió	No	No	No	Si	Si	No	Nunca	.
19	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	Si	Otros	Si	No	No	No	No	No	Nunca	.
20	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	Si	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
21	No	Hasta 850	Si	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	Si	Si	No	Si	No	Nunca	.
22	Si	Más de 1500	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	Si	Si	No	No	Si	No	Casi nunca	No
23	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	Si	Colaborado...	Si	No	No	No	Si	Si	Casi nunca	Si

	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19.1	Item19.2	Item19.3	Item19.4	Item20	Item21	Item22	Item23.1
24	Si	Más de 1500	No	Si	Satisfecho	Si	Capacitación	Si	Si	No	No	Si	No	A veces	No
25	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	Si	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
26	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	Si	Si	Si	No	Si	Si	Casi nunca	Si
27	Si	Hasta 850	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	Si	Si	Si	No	Si	No	Nunca	.
28	Si	Hasta 850	Si	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Casi nunca	Si
29	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	Si	No	No	Si	Si	0	.
30	Si	Entre 850 ...	Si	Si	Satisfecho	No	No respondió	Si	No	No	No	Si	Si	Casi siempre	No
31	Si	Hasta 850	No	No	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	Nunca	.
32	Si	Más de 1500	No	No	Ni satisfec...	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	A veces	No
33	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	Si	Si	No	No	Si	No	A veces	Si
34	Si	Entre 850 ...	No	Si	Insatisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	A veces	Si
35	Si	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
36	Si	Más de 1500	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	Si	No	No	No	Si	No	A veces	Si
37	Si	Más de 1500	No	Si	Muy satisf...	No	No respondió	Si	Si	No	No	Si	No	Nunca	.
38	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	Si	Si	No	Si	No	Nunca	.
39	Si	Entre 850 ...	No	No	Muy satisf...	Si	No respondió	No	Si	No	No	No	Si	Siempre	Si
40	Si	Más de 1500	No	Si	Ni satisfec...	Si	Otros	Si	No	No	No	Si	No	A veces	Si
41	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	Si	Si	Si	No	Si	No	Nunca	.
42	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	Si	Colaborado...	No	Si	No	No	Si	Si	Nunca	.
43	No	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	Nunca	.
44	Si	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
45	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	Si	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
46	No	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	Si	Si	Si	No	Si	Si	Nunca	Si

	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19.1	Item19.2	Item19.3	Item19.4	Item20	Item21	Item22	Item23.1
47	No	Hasta 850	No	Si	Insatisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Casi nunca	Si
48	Si	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	Nunca	.
49	No	Entre 850 ...	Si	Si	Satisfecho	No	No respondió	Si	No	No	No	Si	No	Casi nunca	Si
50	No	Hasta 850	No	Si	Muy Insati...	No	No respondió	Si	No	No	No	Si	No	Nunca	.
51	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	A veces	No
52	No	Entre 850 ...	Si	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	Si	Si	No	Si	No	Nunca	.
53	No	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	No	Si	A veces	Si
54	Si	Entre 850 ...	No	No	Ni satisfec...	No	No respondió	No	No	Si	No	No	Si	A veces	Si
55	Si	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
56	Si	Hasta 850	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	Si	No	Si	No	Si	Si	A veces	Si
57	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	Si	No respondió	No	Si	Si	No	Si	Si	Nunca	.
58	No	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	A veces	Si
59	Si	Entre 850 ...	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	Si	No	No	Si	Si	Nunca	.
60	Si	Entre 850 ...	Si	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	Si	No	No	No	Si	Si	A veces	No
61	Si	Más de 1500	Si	Si	Satisfecho	Si	Otros	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
62	Si	Entre 850 ...	Si	Si	Ni satisfec...	Si	Otros	Si	Si	No	No	Si	Si	Nunca	.
63	Si	Entre 850 ...	No	Si	Insatisfecho	No	No respondió	No	Si	No	No	Si	Si	Nunca	.
64	No	Entre 850 ...	No	Si	Muy satisf...	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	Si	Nunca	.
65	Si	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	Si	No	No	No	Si	No	Nunca	.
66	Si	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	Si	No	No	No	Si	Si	A veces	Si
67	Si	Hasta 850	No	Si	Satisfecho	Si	Colaborado...	No	Si	No	No	Si	Si	A veces	Si
68	Si	Entre 850 ...	No	Si	Muy satisf...	No	No respondió	No	Si	Si	No	Si	No	Nunca	.
69	No	Entre 850 ...	Si	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	Si	No	No	No	Si	Casi nunca	Si

	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19.1	Item19.2	Item19.3	Item19.4	Item20	Item21	Item22	Item23.1
70	Si	Entre 850 ...	Si	Si	Insatisfecho	Si	Otros	No	No	Si	No	Si	Si	A veces	Si
71	No	Entre 850 ...	No	Si	Muy satisf...	Si	Otros	No	No	Si	No	Si	Si	Nunca	.
72	No	Hasta 850	No	Si	Ni satisfec...	No	No respondió	No	No	Si	No	Si	No	Nunca	.
73	Si	Entre 850 ...	No	Si	Insatisfecho	No	No respondió	Si	No	No	No	Si	No	A veces	Si
74	Si	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	Si	No respondió	Si	No	11	No	Si	No	Nunca	.
75	No	Entre 850 ...	No	Si	Satisfecho	No	Colaborado...	Si	No	Si	No	No	No	Nunca	.
76															
77															
78															
79															
80															
81															
82															
83															
84															
85															
86															
87															
88															
89															
90															
91															
92															

	Item23.2	Item23.3	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35	Item36
1	Si	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
2	No	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
3	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
4	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	No	No respondió	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
5	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Trabajo en ...	Si
6	.	.	.	.	Si	Si	Semestral	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
7	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
8	No	No	4-6	No respondió	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
9	.	.	.	.	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Responsab...	Si
10	No	No	1-3	No respondió	No	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	Si	Respuesta...	Si	Trabajo en ...	Si
11	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
12	No	No	1-3	No respondió	Si	Si	Semestral	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
13	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Vocación d...	Si
14	No	Si	1-3	Diálogo	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
15	Si	No	1-3	Otros	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Humildad	Si
16	.	.	.	.	Si	Si	Anual	No	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Trabajo en ...	Si
17	No	No	1-3	No respondió	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Trabajo en ...	Si
18	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	No	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	Honestidad	Si
19	.	.	.	.	No	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	No	No respondió	No	No respondió	Si
20	.	.	.	.	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
21	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
22	Si	No	1-3	Diálogo	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
23	No	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si

	Item23.2	Item23.3	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35	Item36
24	Si	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
25	.	.	.	.	No	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
26	No	No	1-3	Diálogo	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
27	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	No respondió	Si
28	No	No	1-3	No respondió	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Vocación d...	Si
29	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	No	No respondió	Si	Vocación d...	Si
30	Si	No	4-6	Diálogo	Si	Si	Semestral	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
31	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
32	Si	No	4-6	Otros	Si	Si	Semestral	Si	Si	No respondió	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
33	No	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	No	No respondió	Si
34	No	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Responsab...	Si
35	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	No	No respondió	Si	No respondió	Si	Honestidad	Si
36	No	No	1-3	Diálogo	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
37	.	.	.	.	Si	Si	Otro	Si	Si	Respuesta...	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
38	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	No	No respondió	No	No respondió	No	No respondió	Si
39	No	No	4-6	No respondió	Si	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	No	No respondió	Si
40	No	No	1-3	Diálogo	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
41	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	Proactividad	Si
42	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
43	.	.	.	.	Si	Si	Semestral	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
44	.	.	.	.	Si	Si	Semestral	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
45	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
46	No	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Trabajo en ...	Si

	Item23.2	Item23.3	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35	Item36
47	No	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Vocación d...	Si
48	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Trabajo en ...	Si
49	No	No	1-3	Diálogo	No	Si	Anual	Si	No	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
50	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	No	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
51	No	Si	1-3	Diálogo	Si	Si	Semestral	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
52	.	.	.	.	No	Si	Semestral	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Responsab...	Si
53	No	No	1-3	No respondió	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Proactividad	Si
54	No	No	1-3	Otros	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
55	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
56	No	No	1-3	Otros	Si	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	No	No respondió	Si	Proactividad	Si
57	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	Trabajo en ...	Si
58	No	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
59	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Trabajo en ...	Si
60	Si	No	1-3	Otros	Si	Si	Mensual	No	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Integridad	Si
61	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Responsab...	Si
62	.	.	.	.	No	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Vocación d...	Si
63	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Trabajo en ...	Si
64	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Humildad	Si
65	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
66	Si	Si	1-3	Otros	No	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	No	No respondió	Si
67	Si	No	4-6	Otros	Si	Si	Mensual	Si	No	No respondió	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
68	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	No	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
69	No	No	1-3	Otros	No	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	No	No respondió	No	No respondió	Si

	Item23.2	Item23.3	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35	Item36
70	No	No	1-3	Diálogo	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Humildad	Si
71	.	.	.	.	Si	Si	Anual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Todos los ...	Si
72	.	.	.	.	No	Si	Semestral	Si	Si	No respondió	No	No respondió	Si	No respondió	Si
73	No	No	1-3	Otros	Si	Si	Mensual	Si	Si	Respuesta...	Si	Respuesta...	Si	Proactividad	Si
74	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
75	.	.	.	.	Si	Si	Mensual	Si	Si	No respondió	Si	No respondió	Si	No respondió	Si
76															
77															
78															
79															
80															
81															
82															
83															
84															
85															
86															
87															
88															
89															
90															
91															
92															

		Item35	Item36	Item37	Intem38
1	Si	Integridad	Si	Si	Si
2	Si	Integridad	Si	Si	Si
3	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
4	Si	Integridad	Si	Si	Si
5	Si	Trabajo en ...	Si	Si	Si
6	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
7	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
8	Si	Integridad	Si	No	Si
9	Si	Responsab...	Si	Si	Si
10	Si	Trabajo en ...	Si	Si	Si
11	Si	No respondió	Si	Si	No
12	Si	No respondió	Si	Si	Si
13	Si	Vocación d...	Si	Si	Si
14	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
15	Si	Humildad	Si	Si	Si
16	Si	Trabajo en ...	Si	Si	Si
17	Si	Trabajo en ...	Si	Si	No
18	Si	Honestidad	Si	No	No
19	No	No respondió	Si	Si	Si
20	Si	Todos los ...	Si	Si	No
21	Si	No respondió	Si	Si	Si
22	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
23	Si	Todos los ...	Si	Si	Si

		Item35	Item36	Item37	Intem38
24	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
25	Si	No respondió	Si	Si	No
26	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
27	Si	No respondió	Si	Si	Si
28	Si	Vocación d...	Si	Si	No
29	Si	Vocación d...	Si	Si	Si
30	Si	Integridad	Si	No	Si
31	Si	Integridad	Si	Si	Si
32	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
33	No	No respondió	Si	Si	Si
34	Si	Responsab...	Si	Si	Si
35	Si	Honestidad	Si	Si	No
36	Si	Integridad	Si	Si	No
37	Si	No respondió	Si	Si	No
38	No	No respondió	Si	Si	Si
39	No	No respondió	Si	Si	Si
40	Si	Integridad	Si	Si	Si
41	Si	Proactividad	Si	Si	Si
42	Si	No respondió	Si	Si	Si
43	Si	Integridad	Si	Si	Si
44	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
45	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
46	Si	Trabajo en ...	Si	Si	Si

		Item35	Item36	Item37	Intem38
47	Si	Vocación d...	Si	Si	Si
48	Si	Trabajo en ...	Si	Si	Si
49	Si	No respondió	Si	Si	Si
50	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
51	Si	Integridad	Si	Si	Si
52	Si	Responsab...	Si	Si	No
53	Si	Proactividad	Si	Si	Si
54	Si	Integridad	Si	No	Si
55	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
56	Si	Proactividad	Si	No	No
57	Si	Trabajo en ...	Si	Si	Si
58	Si	Todos los ...	Si	Si	No
59	Si	Trabajo en ...	Si	Si	Si
60	Si	Integridad	Si	Si	No
61	Si	Responsab...	Si	Si	Si
62	Si	Vocación d...	Si	Si	Si
63	Si	Trabajo en ...	Si	Si	Si
64	Si	Humildad	Si	Si	Si
65	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
66	No	No respondió	Si	Si	No
67	Si	Todos los ...	Si	Si	No
68	Si	No respondió	Si	Si	Si
69	No	No respondió	Si	Si	No

		Item35	Item36	Item37	Intem38
70	Si	Humildad	Si	No	No
71	Si	Todos los ...	Si	Si	Si
72	Si	No respondió	Si	Si	Si
73	Si	Proactividad	Si	Si	Si
74	Si	No respondió	Si	Si	Si
75	Si	No respondió	Si	Si	Si
76					
77					
78					
79					
80					
81					
82					
83					
84					
85					
86					
87					
88					
89					
90					
91					
92					

Apéndice F. Validación de expertos

I.- IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:

Nombre: Luis Egberto Alvarado Pintado

Titulo de Pregrado: Lic. en Ciencias Matemática

Titulo de Postgrado: Mg. en Gestión Educativa

Título de Doctorado: _____

II.- IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. TÍTULO

Clima organizacional y satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol Wyndham- Piura

2. INFORMACIÓN ADICIONAL

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima laboral y la satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima en la organización según el modelo de Litwing y Stringer.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente.

JUICIO DEL EXPERTO

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?
   Suficiente ✓ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones:_____

2. ¿Los ítems son pertinentes con la variable?
   Suficiente ✓ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones: Lo ideal es que no haya preguntas abiertas. De ser posible considerar todas las opciones de respuesta

3. ¿Los ítems son pertinentes con las dimensiones?
   Suficiente ✓ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
   Observaciones:
   Para medir satisfacción, no basta un solo ítem.

4. ¿Los ítems son pertinentes con los indicadores?
   Suficiente ✓ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

   Observaciones:_____

5. ¿Considera que la redacción es la adecuada?
   Suficiente ✓ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
   Observaciones:_____

6. ¿Considera válido este instrumento?
   Suficiente ✓ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
   Observaciones:_____

Luis Alvarado Pintado

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 29/04/2017

I.- IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:

Nombre: EISA ALAMA SALAZAR

Titulo de Pregrado: LIC ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Titulo de Postgrado: MASTER EN ALTA DIRECCIÓN

Título de Doctorado: DOCTORA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

II.- IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. TÍTULO

Clima organizacional y satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol Wyndham- Piura

2. INFORMACIÓN ADICIONAL

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima laboral de la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura y su impacto en el nivel de satisfacción del cliente.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima en la organización según el modelo de Litwing y Stringer.
- Identificar el nivel de satisfacción del cliente en función al servicio brindado.
- Proponer sugerencias para mejorar el clima en la empresa según los resultados obtenidos.

JUICIO DEL EXPERTO

13. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?
Suficiente _X_ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

Observaciones:_____

14. ¿Los ítems son pertinentes con la variable?
Suficiente _X_ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

Observaciones:_____

15. ¿Los ítems son pertinentes con las dimensiones?
Suficiente _X_ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
Observaciones:_____

16. ¿Los ítems son pertinentes con los indicadores?
Suficiente _X_ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

Observaciones:_____

17. ¿Considera que la redacción es la adecuada?
Suficiente _X_ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
Observaciones:_____

18. ¿Considera válido este instrumento?
Suficiente _X_ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
Observaciones:_____

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 15/09/17

ESTA PLANILLA DEBE ENTREGARSE A LA PROFESORA DE PTII UNA VEZ REVISADO EL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO

I.- IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO:

Nombre: María Mercedes Henriquez de Verdarte

Titulo de Pregrado: Lic. Admón

Titulo de Postgrado: MBa Gerencia Emp / MBa Metodología Inv / MBa Matrimonio y Familia

Título de Doctorado: Dra. Ciencias Gerenciales Inv. y Desarrollo

II.- IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. TÍTULO

Clima organizacional y satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol Wyndham- Piura

2. INFORMACIÓN ADICIONAL

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima laboral y la satisfacción del cliente en la empresa Costa del Sol-Wyndham Piura.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima en la organización según el modelo de Litwing y Stringer.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente.

JUICIO DEL EXPERTO

7. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?
Suficiente __/__ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

Observaciones:____
____
____

8. ¿Los ítems son pertinentes con la variable?
Suficiente __/__ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

Observaciones:____
____
____

9. ¿Los ítems son pertinentes con las dimensiones?
Suficiente __/__ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
Observaciones:____
____
____

10. ¿Los ítems son pertinentes con los indicadores?
Suficiente __/__ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____

Observaciones:____
____
____

11. ¿Considera que la redacción es la adecuada?
Suficiente __/__ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
Observaciones:____
____
____

12. ¿Considera válido este instrumento?
Suficiente __/__ Medianamente suficiente ____ Insuficiente ____
Observaciones:____
____
____

M. Mercedes Henríquez
NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 22/09/17

ESTA PLANILLA DEBE ENTREGARSE A LA PROFESORA DE PTII UNA VEZ REVISADO EL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO