



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE MATANZAS
"CAMILO CIENFUEGOS".**

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

***Trabajo de Diploma para optar por el título de:
Licenciada en Psicología***



***Título: "Diagnóstico del Clima Organizacional en grupo de camareras del
Hotel "Be Live Turquesa".***

Autora: Maricel Machado Inclán

Tutora: MSc. Estrella F. Acosta Corzo

Matanzas 2014

PENSAMIENTO

Felicito a todos los que luchan, a los que no desisten jamás ante las dificultades; a los que creen en las capacidades humanas para crear, sembrar y cultivar valores e ideas; a los que apuestan por la humanidad; ¡A todos los que comparten la hermosa convicción de que un mundo mejor es posible!

¡Lucharemos junto a ellos y venceremos!



Fidel Castro Ruz

Dedicatoria.

Este trabajo de diploma es el fruto de seis años de esfuerzo y consagración, se lo dedico a:

- *A mi padre que falleció en mi primer año de estudio.*
- *A mis hijas y nieto que los adoro.*
- *A mi madre que la quiero mucho.*

Dedicatoria especial.

A mi tutora que en condiciones delicada de salud siempre está presente su incondicionalidad y el esfuerzo por lograr el éxito de este Trabajo de Diploma.

Agradecimientos:

- *A mi tutora por brindarme su apoyo, talento y profesionalidad.*
- *A mis hijas, que me apoyan y me motivan.*
- *A todos los profesores que compartieron su caudal de valiosos conocimientos y técnicas de incalculable valor para mi crecimiento profesional.*
- *A mi compañero de vida cotidiana.*
- *A mis compañeros de trabajo que me ayudaron a combinar mis estudios universitarios con el trabajo.*

Muchas Gracias

Declaración de autoridad.

Yo Maricel Machado Inclán, declaro que soy la única autora de este trabajo, que comprende la tesis en opción al título de Licenciada en Psicología, por lo que autorizo a la Universidad Camilo Cienfuegos, a que haga uso de la misma con la finalidad que estime pertinente.

Maricel Machado Inclán.
Autora.

Matanzas ____de _____ del 2014.

Nota de aceptación.

Miembro del tribunal.

Miembro del tribunal.

Miembro del tribunal.

Evaluación: _____

Matanzas _____ de _____ del 2014

Resumen

Los reclamos del país orientan a que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de competencias organizacionales. Pero resulta indudable que, junto a los factores laborales, existen otros elementos integrados al contexto socio histórico, que pueden afectar el bienestar y pueden reflejarse en el clima laboral. Precisamente al cierre del 2012 el Hotel “Be Live Turquesa” no logró alcanzar los índices planificados de satisfacción del cliente; y uno de los procesos claves que está incidiendo en ello es Regiduría de Piso, específicamente lo referido al servicio de camareras, cuyo desempeño es de vital importancia para lograr la higiene y acondicionamiento habitacional. Ante ello se procuró diagnosticar el clima organizacional, examinando a través de técnicas científicas, el estado del arte actual en la teoría y en la práctica de estos factores y determinando las principales evidencias grupales, como intermediario entre el individuo y la sociedad, que inciden en los niveles de desempeño competente. El diagnóstico realizado, refleja en la práctica mejor nivel de percepción en las dimensiones de participación y liderazgo, influenciadas por las formas de dirección, de organizar las tareas que desempeñan y el empuje para el cumplimiento de las funciones; en contradicción con otras condiciones que reclaman mayor demostración de la asimilación subjetiva ante la tarea para el alcance de las metas organizacionales. Confrontando resultados desfavorables en las dimensiones motivación y reciprocidad, que requieren la búsqueda de mejores condiciones que incidan en la satisfacción de las expectativas mutuas, sobre la base del intercambio de recursos, dentro de contratos psicológicos entre las personalidades, el grupo y la organización; especialmente en relación con las retribuciones equitativas que impulsen mayores esfuerzos, para el alcance exitoso de las metas organizacionales.

INDICE

Introducción.	1
DESARROLLO	
Capítulo I: Marco Teórico Referencial sobre el Clima Organizacional	5
I.1. Evolución histórica de las escuelas referentes al Clima Organizacional	5
I.1.1 Conceptos concernientes al clima organizacional	9
I.2 La Organización como sistema abierto y su conexión con el Clima Organizacional	13
I. 3 Factores del Clima Organizacional	17
I.3.1 Caracterización del Clima Organizacional y su vínculo con el grupo en la Organización	20
I.4 La Dinámica Humana y Sujeto Grupal en las organizaciones	24
I.5 Componentes del Clima Organizacional: dimensiones y variables que deben justipreciarse	27
Capítulo II- Presentación del Procedimiento Metodológico y los resultados alcanzados en el Diagnóstico del Clima Organizacional	31
II.1.1. Peculiaridades de la Organización “ Hotel Be Live Turquesa”	32
II.2 Descripción de la Muestra Objeto de estudio	33
II.3. Procedimiento metodológico empleado	34
II.3.1.Diseño y Fundamentación del Procedimiento Metodológico	34
II.3.2 Presentación de las técnicas para el estudio del Clima Organizacional	36
II.3.2.1Selección del grupo de expertos y colaboradores que participan en el proyecto	36

II.3.2.2 Inventario de técnicas empleadas para el estudio de Componentes del Clima Organizacional	36
II.3.2.3 Instrumento vinculado con el Inventario del Clima Organizacional.	41
II.3.2.4 Análisis de las condiciones del grupo a través de observaciones e incidentes críticos.	41
II.4 Valoraciones del Cuestionario de Clima Organizacional como mecanismo integrativo de las percepciones individuales y del grupo	43
II.4.1 Resultados de la sesión de Entrevista en grupo sobre el Clima Organizacional	50
II.4.2 Resultados de las observaciones e incidentes críticos en vínculo con el desempeño competente del grupo en la Organización	55
II.5 Valoración integradora de las dimensiones que afectan el Clima Organizacional y los niveles de desempeño grupal	59
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
ANEXOS.	66

INTRODUCCIÓN

Los dramáticos cambios que caracterizan la nueva economía están remodelando el ambiente laboral, por lo cual la competencia en nuestras organizaciones reclaman de corporaciones innovadoras, diversas y flexibles. Precisamente la práctica de las organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual y colectiva, la cual se ve impactada por “cómo” los empleados se sienten en su trabajo, con sus jefes y colegas, con la alta directiva así como por la influencia de otros múltiples factores vinculados al Clima Organizacional.

Se considera que un Clima Organizacional adecuado, es el que fomenta la convivencia laboral productiva y que impulsa el compromiso de la gente hacia la visión compartida de objetivos corporativos, grupales e individuales.

Para ello en las políticas del país se están implementando diversos contenidos y presiones, que orientan a que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de adecuadas competencias organizacionales. Pero resulta indudable que, junto a los factores laborales, existen otros elementos extralaborales integrados al contexto socio histórico cultural, a las condiciones que se vive en el medio familiar, a los problemas económicos, las dificultades en las relaciones familiares, que integrados a los problemas de empleo, son realidades que afectan el bienestar y pueden reflejar buen clima laboral.¹

La orientación hacia el estudio de esta problemática, constituye una de las vías y bases para el cambio a nivel social, en busca del logro de una mayor eficiencia individual y organizacional, comprendiendo aquello que influye sobre el rendimiento de nuestros trabajadores del sector.

El Clima Organizacional ha constituido el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable, caracterizada por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional.

En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Para ello se deben estudiar las características del sistema organizacional, que generan un determinado clima laboral, que se refracta a través de las motivaciones de los miembros de la

¹ Villalobos Gloria. F. 2002. *El clima organizacional y las condiciones de trabajo. Implicaciones para generar personas y trabajos saludables.* Psicóloga Universidad Javeriana – Bogotá Colombia PhD. Ciencias de la Salud. villalobosfajard@yahoo.com
gvillalo@javeriana.edu.co

entidad y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los resultados de la Organización reflejan el reclamo en recuperar el esplendor que lo caracterizó, y uno de los aspectos donde se está trabajando con mayor fuerza es en la calidad de los servicios, debido a que los niveles de satisfacción alcanzados por los clientes en los últimos años están por debajo de lo planificado. Al cierre del 2012 de forma general la entidad alcanzó un índice de satisfacción del cliente inferior a lo planificado. Uno de los procesos clave que está incidiendo en ello es Regiduría de Piso, específicamente lo referido al servicio de camareras, cuyo desempeño es de vital importancia para lograr la higiene y acondicionamiento habitacional. Además de incrementarse las insatisfacciones y quejas de los segmentos o grupos de camareras que laboran en este proceso, incumpléndose con estándares establecidos a nivel empresarial y organizacional y generándose además un ambiente de inconformidades con relación a condiciones de trabajo, inseguridad en el puesto, suministros y estímulos laborales.

Por todo ello en los momentos actuales, se propone indagar en las siguientes problemáticas:

- ¿Se aplica en la Organización métodos científicos que posibilitan monitorear el desarrollo del clima laboral, e identificar las deficiencias que se presentan en grupos claves, para lograr una eficiencia organizacional?
- ¿Cómo se refleja el desarrollo del Liderazgo, de la Motivación, de la Reciprocidad y de la Participación, en grupos laborales claves de la Organización, de forma tal que posibilite el cumplimiento de la misión, las contribuciones del personal y su adaptación óptima a las exigencias sociales?
- ¿Están interconectados los problemas de satisfacción laboral y el desempeño competente de su personal, con el desarrollo del clima laboral en la organización hotelera “Be Live Turquesa”?

De ello se infiere y concreta el **problema científico de investigación:**

¿Cuál es el estado actual del Clima Organizacional en grupo de camareras que bregan en el proceso de alojamiento del Hotel “Be Live Turquesa”?

Para ello se trazan los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Diagnosticar el Clima Organizacional en grupo de camareras que bregan en el proceso de alojamiento del Hotel “Be Live Turquesa”

Objetivos Específicos:

- Examinar a través de técnicas científicas, el estado del arte actual en la teoría y en la práctica del Clima Organizacional, del grupo de camareras que labora en el proceso clave de alojamiento, en el Hotel Be Live Turquesa.
- Determinar las principales evidencias grupales, como intermediario entre el individuo y la sociedad, en materia de Clima Organizacional, que inciden en los niveles de desempeño competente en la organización.

El proyecto se orienta hacia el objeto de estudio: el diagnóstico del clima laboral del grupo que labora en el proceso clave de alojamiento, en el Hotel Be live Turquesa.

La Estrategia investigativa empleada: La investigación a realizar está enmarcada dentro de la estrategia descriptiva, ya que existen conocimientos y la mayor información bibliográfica sobre el problema. La propuesta obliga por parte de los implicados del análisis y actualización de un diagnóstico en relación a las metas organizacionales y de las valoraciones de los estudios sobre clima, razones, desde un enfoque de la Psicología, defendiendo la consideración de que la organización empresarial no posee solo una finalidad económica; es ante todo una organización humana, que medianero con el alcance de las metas de eficacia y rentabilidad, hay que convertirla en un espacio de bienestar y de realización personal y profesional, si queremos lograr implicación y pertenencia; todo lo cual nos permite describir las condiciones psicosociales (internas y externas) que afectan el desarrollo del desempeño competente de grupos de trabajadores en la organización.

Para lograr sus resultados se emplearon diferentes métodos teóricos y la investigación científica como: análisis-síntesis, inducción-deducción, lógico-histórico

con enfoque sistémico. Además de métodos empíricos como: el análisis de contenido de documentos y técnicas de recogida de información como: cuestionarios y entrevista, con enfoque sistémico, los que serán descritos en el segundo capítulo de este informe. En el procesamiento y presentación de la información se utilizaron métodos estadísticos y el programa Excel del paquete de Microsoft Office, que garantizó la viabilidad y rapidez de los resultados.

La **novedad** práctica - metodológica del trabajo consiste en:

La aplicación de una metodología cualitativa, con instrumentos rediseñados bajo la dirección de la autora, adaptados a la realidad y a las exigencias del Ministerio del Turismo (Mintur); así como la aplicación por vez primera en la entidad, de instrumentos de investigación científica, que han permitido, sobre esta base, obtener resultados confiables acerca de las principales variables que pueden afectar el Clima Organizacional y su interrelación con la eficacia grupal en la Organización.

El informe del estudio se ha estructurado en dos capítulos. Para definir el marco teórico, se emplea un primer capítulo, en el que se exponen consideraciones esenciales sobre la evolución histórica de las escuelas referentes al Clima Organizacional, los conceptos esenciales, peculiaridades e importancia del tema abordado, así como los tipos de Clima Organizacional.

El segundo capítulo se dedicará a la presentación y la obtención de valoraciones vinculadas con el diseño metodológico, que incluye la metodología utilizada, para resolver el problema en el objeto de estudio y su campo de acción, la descripción de la muestra, puntualizando en las técnicas esenciales empleadas, en las valoraciones del Cuestionario de Clima Organizacional como mecanismo integrativo de las percepciones individuales y del grupo, así como la sesión de entrevista en grupo y los resultados de los "Incidentes Críticos"; que garantizaron arribar a conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial sobre el Clima Organizacional

La posibilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos, está determinada por múltiples agentes, entre los que se encuentran la productividad individual y grupal, la cual se puede ver impactada por el Clima Organizacional, que refleja el “cómo” los empleados se sienten en su trabajo, con sus jefes, colegas, y con la alta dirección. Estas consideraciones y su vínculo con variadas condiciones es necesario esclarecerlo, para ello se representa el hilo conductor del proyecto en el Anexo1, concretando sus tipificadas histórico sociales, la propuesta metodológica para su estudio y su reflejo en la Organización objeto de estudio.

I.1. Evolución histórica de las escuelas referentes al Clima Organizacional

Desde hace mucho más de medio siglo que los estudiosos de la psicología han reconocido la extraordinaria importancia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los individuos, de ahí la trascendental importancia de su estudio para el logro de una mayor eficiencia y efectividad organizacional. “Sin embargo, y a pesar del considerable número de trabajos, teorías, conceptualizaciones y modelos desarrollados, el estudio del clima tiene la impresión de que la investigación de esta problemática está plegada de dificultades y trampas que hace difícil configurar marcos interpretativos y conocimientos rigurosos que permitan el avance científico y una fundamentación adecuada de la intervención profesional” (Peiró, 1996)

Como los primeros antecedentes históricos podemos citar los estudios de Tolman (1926) que buscan explicar la conducta sobre “mapas cognoscitivos del ambiente”, la obra de K. Lewin (1935,1939,1951) junto con Lippitt y White que estudian los estilos de liderazgo grupal donde introducen el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente y la teoría de la personalidad de Murray (1938) donde conceptualiza las fuerzas internas como “necesidades” y las externas como “presiones” y la estrecha interrelación entre ellas; todas son una fehaciente muestra de que el camino hacia el Clima Organizacional estaba abierto. Otros como Cornell (1955), Argyris (1958), Guellerman (1960), Halpin y Croft (1963) con sus investigaciones, también contribuyeron a sentar las bases para una adecuada conceptualización y caracterización del Clima Organizacional. Por ello en lo

adelante analizaremos los enfoques y algunas de las definiciones que nos permitirán comprender como se ha ido conformando el constructo.

Se han agrupado las mismas en tres escuelas: una realista – objetivo (enfatisa lo externo), otra fenomenológica (enfatisa lo individual) y la interaccionista (que tiene en cuenta tanto lo individual como lo organizacional).

Dentro del enfoque **realista- objetivo** encontramos la definición de Forehand y Gilmer (1964, p.362) *“El clima es un conjunto de característica que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones”*.

La mas clásica y utilizada dentro de esta escuela es la de Tagiuri (1968, p25) *“el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experienciada por sus ocupantes, b) influye su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”*

Los autores de esta escuela tienen en común una visión del clima como algo externo al individuo. Sus asunciones básicas según análisis de Silva (1996) son:

- El clima es un atributo de la organización, y son las características de la organización las que influyen las percepciones del clima.
- La formación del Clima Organizacional se debe primordialmente a factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.
- Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducir de cómo la organización se relaciona con sus miembros, quienes reaccionan con sus actitudes y conductas al marco organizacional.
- Cuando existen contextos semejantes los individuos que trabajan en ellos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincráticas, sino de las características objetivas de la organización.
- Está visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales (Jablin, 1980). No es pues una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos organizacionales como sumarios de las percepciones del clima. Por lo que la unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

Constituye una crítica a esta aproximación el considerar las experiencias de los miembros individuales como un atributo a nivel organizacional; pero a pesar de sus

desaciertos esta escuela contribuye a transitar el camino hacia la definición del constructo.

Continúan evolucionando con el tiempo las definiciones y se consolida lo que podemos considerar la **escuela fenomenológica** (enfoque percepción individual) que se caracteriza por depositar el mayor peso en la percepción del individuo sobre su realidad y en cómo estas percepciones influyen sobre las actitudes y conductas. Ejemplo de estas definiciones la encontramos en Schneider (1975) *“las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”* (1975, p. 474)

Dentro de esta escuela podemos encontrar a Joyce y Slocum (1979) y James y Sells (1981) como los más significativos. Lo común de estas definiciones está en las percepciones molares del individuo, el cual asigna y atribuye significado a lo que le rodea, compartiéndolo con los miembros de la organización. Silva (1996). Como vemos los elementos críticos son las percepciones individuales de la realidad y la influencia de estas sobre la conducta y las actitudes de las personas.

Como aspectos comunes de esta escuela encontramos:

- La base del clima son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada. (Berger y Luckman, 1967).
- Las percepciones de los individuos no implican “descripciones verídicas” de los eventos actuales o situacionales, no tienen por qué ajustarse exactamente a la realidad.(James et al., 1979).
- El clima psicológico es “histórico” (James y Sell, 1981). Juega un papel importante las predisposiciones cognitivas de los individuos.
- Las percepciones que desarrollan los individuos pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente. (Peiró, 1986).
- Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el “clima psicológico”. En consecuencia el individuo es la unidad de análisis y las puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima” (James et al., 1988)

Podemos considerar esta la manera más común de entender el clima pero crea problemas para la intervención ya que el no tomar en cuenta la realidad objetiva puede tener serias repercusiones ya que *“se sustituyen pensamientos por acciones, transformaciones mentales por transformaciones reales; el cognitivismo oculta las fuentes objetivas y las bases sociales de la vida, relegando la polémica individual a una gimnasia del mundo mental interno”* (Sampson, 1981; Fernández Ballesteros, 1987, Pág. 35).

La tercera escuela reconocida como la **Interaccionista** corresponde a aquellos autores que se propusieron salvar la dicotomía objetivo- subjetivo. Sus máximos exponentes son Schneider y Reichers (1983) quienes depositan en las interacciones sociales la responsabilidad de que los individuos lleguen a tener percepciones similares de la organización.

Resulta de vital importancia para el desarrollo posterior de nuestro trabajo las consideraciones de Silva (1996) con relación a este enfoque donde resalta la importancia de la comunicación como práctica clave de la organización y fuerza constitutiva de todos los climas, “en las interacciones comunicativas cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático.

Silva (1996) refiere y la autora valora los elementos básicos para la formación de este constructo, entre los que sobresalen:

- Los miembros de una organización están todos expuestos a características objetivas estructurales similares.
- El proceso de homogeneización pasa por las fases de atracción, selección y el proceso de socialización. La perspectiva del interaccionismo simbólico lleva a los miembros de la organización a compartir los significados.
- A través de las interacciones de comunicación los individuos responden, definen e interpretan de manera particular los elementos situacionales, como seres conscientes de sí mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.
- El acento se pone en los grupos de trabajo y en los miembros del mismo, como lugar donde más fácilmente ocurren las interacciones. Las características y rasgos de personalidad de los individuos determinan en parte la atribución de significados a las situaciones y eventos, por tanto,

existen diferencias de clima entre grupos de una organización como resultado del intragrupo.

- El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios se producen por cambios en la membresía del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.
- Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse ni a los elementos individuales ni a los organizacionales. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura, prácticas y grupos de trabajo a través de lo cual emergen, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

No obstante esta aproximación no logra fundamentar cómo los elementos objetivos de la organización afectan al clima, a través de la interacción simbólica. Asume al clima como algo ya existente sin dejar claro su origen.

Por lo cual la autora puntualiza en los aspectos comunes que tomará en consideración de estos tres enfoques, precisando los siguientes apuntes:

- El Clima Organizacional es una cualidad relativamente estable y perdurable del mundo laboral interno de la Empresa.
- De esta cualidad del mundo laboral interno puede resultar buena parte de la conducta, las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección de la entidad.
- El clima nos permite diferenciar una organización de otra.
- El nivel de descripción se refiere a la organización global o a sus sistemas parciales o subsistemas.
- Las percepciones de los individuos tienen posibles consecuencias para el comportamiento en la organización.

De todo ello se demanda de los análisis sobre el concepto y el esclarecimiento del Clima Organizacional y su valor excepcional para la institución.

I.1.1 Conceptos concernientes al Clima Organizacional

Varios expertos han intentado en los años recientes, clarificar los aspectos relevantes en la definición del clima, para lograr puntualizar en las categorías esenciales.

Valorando estos elementos, Halpin y Croft (1963) hacen una conceptualización bastante adecuada; señalan que cuando se conocen diversas organizaciones, resulta fácil reconocer diferentes “personalidades” y añaden: es esta “personalidad” lo que describimos aquí como “Clima Organizacional”... “De manera análoga la personalidad es para el individuo lo que el Clima Organizacional es para la organización” Litwin (1968), enfatiza en definirlo como “la cualidad o propiedad” del ambiente que:

a) perciben o experimentan los miembros de la organización.

b) influye sobre la conducta de éstos.

Otros atractivos autores como en 1971, Pyne, describe el clima como “un concepto molar que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social u otros miembros observacionales y objetivos”. Evan (1976), lo considera como el conjunto de creencias, normas y valores que tiene influencia sobre la conducta. Taylor, Pritchard e Ilgen (1980), lo definen como “el proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea esta un grupo de trabajo o una organización entera”. Por ello no hay que olvidar que el clima, por su propia naturaleza, está basado de algún modo, en atributos del entorno de trabajo.

Durante la décadas de los 80 y 90 se vuelve a puntualizar en este concepto, reflejándose en ello la existencia de percepciones y de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata en todo caso, de una “realidad subjetiva”

Dipboye, Smith y Howell (1994), refieren que el clima define la singularidad de la organización o grupo, que es un fenómeno duradero, relativamente estable, propio de cada organización y que por lo tanto las distingue las unas de las otras.

Precisamente el calificativo organizacional nos dice claramente al nivel de análisis al que nos referimos, este clima se origina como resultado de las disposiciones, normas, decisiones que se originan en la dirección de la organización y se utiliza para **describir** la situación laboral (Martínez, M, 2000). Estas direcciones sobre el concepto de Clima Organizacional, puede lograr mayor utilidad si se utiliza como

elemento fundamental las consideraciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, por lo cual se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (Gonçalves, 1997). El Cuadro 1.1 refleja los conceptos tomados en consideración

Cuadro 1.1: Conceptos sobre Clima Organizacional	
Autores	Conceptos
Según Peiró, 1983	“... se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata en todo caso, de una “realidad subjetiva”
Anastassiou y Haz (1990) (citado por Redlich y Trautmann, 1996)	“La percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros”
Soriano (1996)	“El conjunto de percepciones generalizadas que tienen los miembros del personal de una empresa sobre la situación, positiva o negativa, de las relaciones que se establecen tanto entre las personas que trabajan en la organización como entre estas y la empresa”
Según Rodríguez (1992) (citado por Redlich y Trautmann 1996)	El clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización. Para que lo sea, es necesario que el tema de clima sea tratado en el decidir organizacional.
Gonçalves (1997)	lo define como “...un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación”.
Marín (2002)	“El conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.
Anzardo (2006)	Considera al clima organizacional como “...la interacción entre las características más estables de la realidad objetiva existente en la organización y las percepciones subjetivas que sus miembros tienen de ésta, las cuales en su interacción sinérgica, dan lugar al clima organizacional”.

NC 3000:2007.	Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización
---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

La autora se identifica y concreta su concepción de Clima Organizacional como: el conjunto de percepciones generalizadas que tienen los miembros del personal de una empresa, sobre la situación del medio ambiente de trabajo y que en su interacción influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento productivo de los trabajadores y con ello en los resultados de la organización.

Todo lo cual refleja que para la concreción del concepto de Clima Organizacional es necesario puntualizar en los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima surge por la interacción de las condiciones de trabajo, en interacción sinérgica, con las tendencias motivacionales de los sujetos, que se traducen en un comportamiento y tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Por lo cual el Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

De lo que se infiere el estudio de la organización como un sistema abierto que refleja lazos entre la organización y su medio y que explican el por qué encontramos diferencias en el conjunto de características y regularidades de los grupos, que son estables y perdurables en un período y que expresan la atmósfera emocional que predomina en ese lugar, para lograr determinar su impacto o afectación en las actuaciones.

I.2 La Organización como sistema abierto y su conexión con el Clima Organizacional

Si la Psicología Organizacional aborda el estudio científico del comportamiento humano tanto individual como colectivo, la problemática que aborda el clima es central para esta ciencia, ya que estudia la comprensión de la percepción de ese medio por parte de las personas y de los grupos.

Iniciaremos este análisis definiendo que se entiende por "Organización". Coincidiendo con Arenas (1994), en que para una mejor comprensión de lo que significa una organización es preciso apoyarse en E. Schein (1985), autor que ha sintetizado de manera más adecuada todas sus dimensiones. Observando la figura 1 y especificando sobre este tema, se pueden ofrecer los argumentos siguientes:

1. Debemos concebir la organización como un sistema abierto, lo que significa que se halla en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo, transformando y exportando.
2. Admitir la Organización como un sistema de múltiples propósitos o funciones, implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente.
3. Las organizaciones consisten en muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí... cada vez es más importante analizar la conducta de estos subsistemas, bien los concibamos en términos de grupo y de roles, o bien en función de otros conceptos.
- 4.- En ello se refleja que los subsistemas dependen mutuamente entre sí, los cambios en un subsistema es probable que afecten a la conducta de otros.
- 5.- La Organización existe en un medio ambiente dinámico que consta de otros sistemas, algunos más amplios y otros más estrechos...
- 6.- Los múltiples lazos entre la organización y su medio hacen difícil especificar claramente las fronteras de una organización dada... (por lo que) es mejor formular un concepto de organización en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación..."

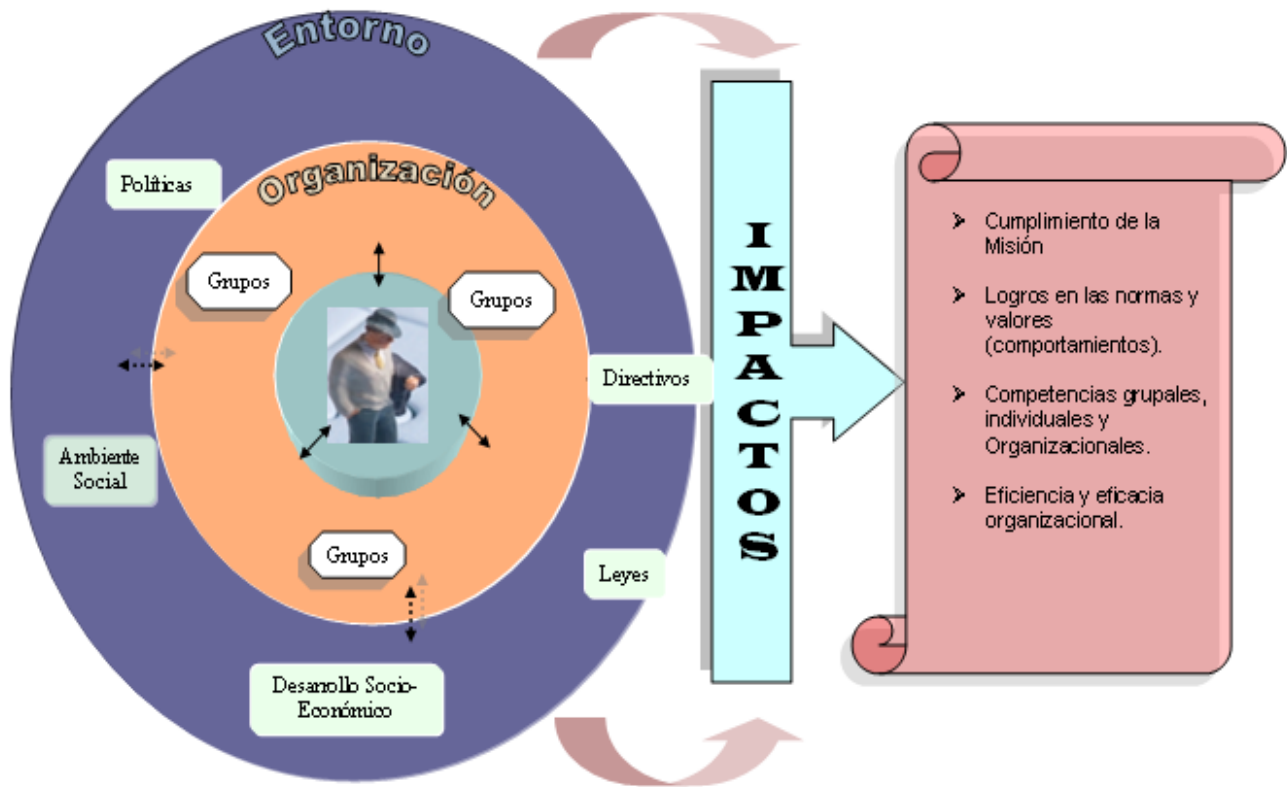


Fig.1 Representación de la organización como un sistema abierto

Fuente: Elaboración propia

Estas características apuntan a comprender la organización como un todo viviente, en movimiento, con constante interacción con su medio y con diversos equilibrios en su interior, de acuerdo con las personas que la componen y su interrelación. (Arenas, 1994)

Precisamente cualquier organización laboral tiene una misión o razón de ser en la sociedad, el fin último para el que ha sido creada. En función de esta misión, deben ir estableciéndose los diferentes objetivos, el logro de estos propiciaría el adecuado funcionamiento de dicha organización y al cumplimiento de todo lo anterior es a lo que se denomina eficacia. (Arenas, 1994), por lo que consideramos eficaz una organización cuando cumple con su razón de ser.

Ante tal multiplicidad de objetivos, ¿cómo podría determinarse realmente la evaluación de su cumplimiento y por ende la eficacia de la organización?

E. Schein (1985) considera, al igual que otros autores, que la eficacia debe definirse con criterio sistémico y esto implica por un lado, lograr que la organización trace los objetivos que verdaderamente se desprenden de su misión, con una integración total, entre sí y respecto a ésta. Su integración debe propiciarle a la organización, la

posibilidad de adecuarse a su entorno y evolucionar de acuerdo con éste, para ello debe poseer capacidad de anticipación y flexibilidad.

Arenas, 1994, coincide con E.H.Schein (1985) cuando dice que para determinar la eficacia organizacional se requiere un criterio múltiple que incluya la adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna.

“Entendamos por adaptabilidad la habilidad para resolver los problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del entorno”. (Arenas, 1994). Sin esta adaptabilidad las organizaciones no pueden, en los momentos actuales, aspirar a la eficiencia.

En este camino la organización hubo de transformar progresivamente su valoración y definición del hombre en la organización, al reconocer su inter- dependencia de él, para obtener la calidad y el servicio de las que depende su éxito y evolución.

Este proceso de ampliación de sus responsabilidades ha progresado de forma sostenida hasta nuestros días, en proporción directa a la complejidad creciente con que nos afecta la velocidad exponencial del cambio. La necesidad de lograr creciente eficiencia y efectividad, llevará a las empresas a integrar una visión de la vida y del hombre que las llevará a redefinirse, en orientarse a la contribución y satisfacción de todas las necesidades del hombre, creando un espacio en el grupo y como personalidad, donde ejercen una gran influencia la actividad y el liderazgo en las funciones asociadas a todos los puestos de trabajo; que hacen posible mantener la satisfacción de las necesidades crecientes y legítimas de los clientes y de los trabajadores.

Por ello la transformación de la organización parte de la toma de conciencia de lo que es necesario cambiar y posteriormente crea “la condición individual, grupal y organizacional” que permita “crear la realidad” del cambio transformador.

Si logramos vincular la felicidad y el sentido de la vida a la generación de conocimiento y al talento creativo en las Organizaciones, este hará a las empresas más eficaces y flexibles en medio de esta dinámica exponencial de cambios tecnológicos y sociales. De esta forma dispondremos de una económica e inagotable fuente de combustible para nuestra transformación. Pues el ser humano se convierte, en el proceso exponencial del cambio, en el principal “recurso” de las empresas. Para ello las empresas deben contribuir a sostener una mejora continua en su personal que les permita evolucionar de forma continua en las organizaciones.

Por todo lo antes referido, se debe potenciar el valor del factor humano como principal “recurso” con que cuentan las organizaciones; y por tanto cualquier estrategia de desarrollo y cambio triunfará solo si se centra en las personas, fundamentalmente en el caso de las industrias turísticas donde el hombre sustituye las maquinarias y representa el motor impulsor de las mismas, pues en los servicios todo depende de las personas que lo llevan a cabo.

Hasta los años 60 el trabajo con los recursos humanos significaba la gestión de personal y las acciones de contratación, control de ausencias, completamiento de plantillas y otras tareas residuales dentro de la dirección. En estos momentos el capital de una organización se mide además de por sus recursos técnicos y económicos por las capacidades y niveles de formación de los recursos humanos, por su actualización, creatividad, polivalencia, clima laboral, nivel de satisfacción en el trabajo, adaptabilidad y otros, todo ello basado en un liderazgo efectivo. La visión del líder requerirá un conocimiento profundo del ser humano, que empezará consigo mismo. Precisamente “Las organizaciones de éxito son aquellas que mejor y más eficazmente orientan la gestión de su capital físico, su capital humano y su capital de clientes hacia la creación de valor. El capital humano es hoy, el recurso más importante de los tres”. (Cuesta, 2005)

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamientos, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye su cultura. Por lo cual no es posible lograr cambios y desarrollo sino se potencian los recursos humanos, se estudian y se conocen los comportamientos individuales, grupales y su incidencia en el desarrollo de las organizaciones, en esencia; sino se analiza el comportamiento humano en el trabajo.

La autora se identifica con este orden de análisis de las organizaciones como “sistemas de personas que mediante una estructura de operación y utilizando métodos de trabajo y servicios claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad)”. (I. Chiavenato, 1999, p10).

Lo cual reclama realizar un estudio sobre el clima laboral y con ello la eficiencia organizacional, valorando su relación sistémica con el factor humano.

I. 3 Factores del Clima Organizacional

Como puede observarse, el enfoque que refleja la autora, considera la existencia de una permanente interpenetración de la sociedad con el nivel personal, el organizacional y el grupal, lo cual nos aleja del error mecanicista en el que, a fuerza de subrayar la importancia de un solo factor, este proceso resulte ser cómplice de una concepción en que se establezca una relación de contraposición entre el individuo, el grupo y la organización.

Precisamente estos factores, al tener su origen en varias envolturas sociales, de la organización del trabajo, de las tareas y de la percepción subjetiva del sujeto, pueden variar en su conceptualización, para valorar aplicaciones de un método a otro. Por lo que se reclaman valoraciones de unas solicitudes laborales procedentes tanto de la organización, del puesto y de las personalidades que trabajan en ella.

Existen factores, como la autonomía, que puede ser tanto un recurso como una demanda, en función de otras características organizacionales y personales, de modo que para identificar los factores y el papel que juegan en el clima laboral no sólo debemos evaluarlo sino también saber interpretarlos.

Algunos grupos de factores que mayormente han sido considerados por especialistas son:

- Exigencias psicológicas: exigencias cognitivas, emocionales, sensoriales, etc.
- Trabajo activo y posibilidades de desarrollo: influencia, sentido de la tarea, integración en la empresa, etc.
- Relaciones sociales y liderazgo: refuerzo, apoyo social, calidad de liderazgo, conflicto de rol, etc.

Pedraza (2000) establece que el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas, que afectan el comportamiento de los individuos de la organización. Su aproximación a estos discontinuos es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas, considerando variables tales como:

- Factores del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

- Factores estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Factores del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Factores personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Factores propios del comportamiento organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Para Gonçalves (1997) los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito (Figura 2)

Según Tubán (2000) las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

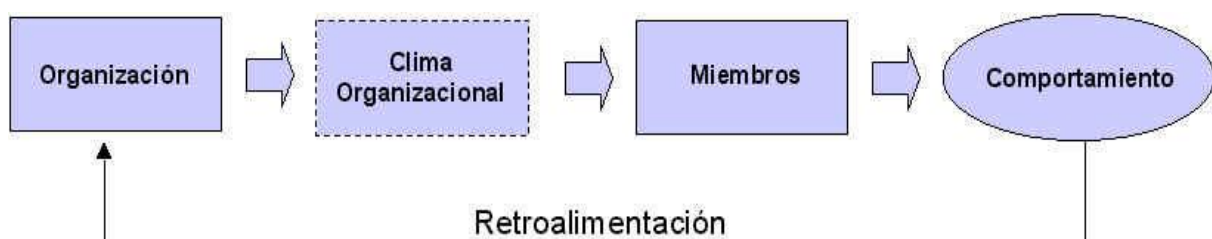


Figura 2 Representación de Factores y estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado Clima Organizacional
Fuente: Gonçalves, 1997

Estos factores bien valorados en Cuba, a través de la NC 3001:2007, como premisas esenciales, para lograr implementar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, orientan su estudio y reflejan que la organización como sistema, posee determinada combinación de componentes, donde los elementos del grupo concebido, lo forman sus miembros; por tanto, se trata de conocer los componentes de naturaleza espiritual, como las ideas de sus miembros, sus actitudes, necesidades, motivaciones, valores, características de personalidad, etc. Semblantes que pueden o no estar en correspondencia con las pretensiones organizacionales y del sistema a nivel macrosocial.

Ello orienta lo necesario de identificar los tipos de Clima Organizacional:

1. Clima de tipo Autoritario.

Sistema I. Autoritario explotador

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

Sistema III. Consultivo.

Sistema IV. Participación en grupo.

Según Likert y citado por Brunet (1987), sin confundir la teoría de los sistemas con las de liderazgo, el clima autoritario, declarado sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente –

descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

I.3.1 Caracterización del Clima Organizacional y su vínculo con el grupo en la Organización

Indiscutiblemente, en las Organizaciones para lograr el cumplimiento de su misión se reclama del trabajo de los grupos. “Todo grupo se constituye con el objetivo de desarrollar determinadas actividades las que, desde sus especificidades concretas, requieren de la acción conjunta. Sin embargo, hablar de actividad conjunta realizada por un número de personas en acciones coordinadas no presupone, la existencia de una comunidad psicológica. Casales, J. (2004). Es menester pues, comprender que al hablar de actividad nos estamos refiriendo al momento objetivo de la acción conjunta, pero que la emergencia de **lo psicológico** es una consecuencia de la construcción de dos niveles de apropiación de esa actividad:

a) Una apropiación subjetivo-individual, que ocurre cuando la actividad se convierte para el sujeto en tareas específicas que adquieren un cierto sentido personal y se incluyen en determinada organización de su proyecto individual de vida.

b) Una apropiación subjetivo-grupal, que ocurre como consecuencia de la construcción de una meta compartida que es visualizada por la membresía como el "para qué" de lo que se está haciendo y se incluye, desde esta emergencia, en cada proyecto individual, en una perspectiva de aspectos compartidos con otros con los cuales, a partir de esta pertenencia, nos identificamos.

Si todo grupo se constituye alrededor de un determinado proyecto social, económico, político, laboral, recreativo, formativo, etc. supone que todo grupo tiene como objetivo alcanzar una determinada meta; en sentido general, todo grupo tiene la capacidad potencial de funcionar adecuadamente. Sin embargo, a pesar de ello, no

siempre esta posibilidad se torna realidad bajo condiciones espontáneas o inclusive organizadas.

Pretender que la acción grupal se produce de manera automática sólo por existir la actividad conjunta, coordinada; e inclusive, pensar que los grupos que realicen actividades de alto valor social automáticamente tendrán que funcionar bien, es ignorar que las particularidades de la dinámica grupal van a estar afectadas no directamente por la significación social de la actividad, sino por el reflejo particular que dicha actividad tiene para el grupo en su conjunto. (Casales, 2005)

De aquí derivamos la necesidad de prestar atención a las particularidades de los procesos de organización y dinámica grupal, que resultan ser portadores de un sistema de regularidades en el funcionamiento grupal, las cuales se hacen necesarias dominarlas para poder incrementar la eficiencia del trabajo de los grupos en las organizaciones.

Precisamente la construcción que hace cada grupo de su cohesión, ocurre simultáneamente al proceso de desarrollo individual, como consecuencia de la inserción particular que hace cada individuo al grupo y de concientización de una pertenencia específica a su interno.

Este proceso se articula con múltiples condiciones (internas y externas), que van desde el vínculo particular que establece cada sujeto con la tarea grupal, como consecuencia del sentido personal que adquiere para cada individuo en su relación con el sistema de necesidades personales y su carácter de motivo de pertenencia a la Organización y al grupo y/o permanencia en el mismo.

Y he aquí que, como resultado, la integración de la membresía puede ser producto, bien de un sistema de relaciones interpersonales basadas fundamentalmente en lo interindividual que se construye durante la actividad conjunta al estar pobremente condicionada por el contenido de la misma, o bien de un sistema integrado de vínculos interpersonales que se construye desde la actividad conjunta al estar fuertemente condicionado por el carácter de la relación particular que establece cada sujeto con la tarea grupal a partir de la cual deriva el lugar que le concede a los "otros" en el espacio grupal que comparten. (Fuentes, 1993)

Como puede observarse, en nuestro enfoque estamos considerando la existencia de una permanente interpenetración del nivel personal, el interindividual, el grupal y el organizacional; lo cual nos aleja del error mecanicista en el que, a fuerza de subrayar

la importancia de lo grupal, este proceso resulte ser cómplice de una concepción en que se establezca una relación de contraposición entre el individuo y el grupo.

La autora considera, que el conocimiento de los procesos de dinámica grupal, permite no solamente visualizar el grupo como mediador, desde estos referentes con sus favorables consecuencias en la Organización, en el plano de la comprensión de los fenómenos emergentes y posterior acción correctiva con relación a los mismos sino, y esto es probablemente lo más importante, que los miembros de un grupo que poseen líderes, un sistema de conocimientos, habilidades y valores en congruencia con la misión, podrán influir sobre el proceso dinámico de estos grupos, en una perspectiva congruente y asertiva conduciéndolo por los "mejores caminos" o lo que es lo mismo, favoreciendo su desarrollo e incrementando la eficiencia de su trabajo.

Sin olvidar que esta mediación no es total ni absoluta, pues la sociedad influye sobre el individuo a través de otros medios, como los sistemas nacionales de educación y los medios de difusión masiva, entre los que se destacan la prensa, la radio, la televisión, el cine, así como las propias relaciones del propio sujeto.

De lo cual se desprende que las características del sistema organizacional generan un determinado Clima, que se refracta a través de las motivaciones de los miembros de la entidad y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Indiscutiblemente el estudio realizado por Redlich y Trautmann (1996) favorece la demanda de todo el sistema organizacional, pues se establece que el Clima Organizacional se caracteriza porque:

- El clima de una organización tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Es decir, se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización.
- El Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Es decir un buen clima lleva a los individuos a tener una mejor disposición a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por el contrario, hace extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de sus labores.

- El clima afecta el grado de compromiso o identidad de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, al contrario de lo que ocurre con una organización cuyo clima es deficiente.
- El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, éste afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El Clima Organizacional es afectado por diferentes factores estructurales, tales como estilo de gestión de sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez pueden también ser afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un clima laboral insano. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.
- En estrecha relación con lo anterior se puede agregar que el Clima Organizacional se puede cambiar, pero se requiere cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.
- No existe ninguna organización absolutamente sana, o absolutamente enferma, el Clima Organizacional es algo circunstancial, que la organización puede tener, perder o recuperar.

En las entidades cubanas, inmersas como están en la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, se hace necesario generalizar la práctica de estudiar el clima organizacional, como una vía para la mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión.

El Clima es una ayuda para predecir muchos fenómenos organizacionales, es una variable del sistema a través de la cual se puede analizar y comprender la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones. Es su influencia sobre los fenómenos organizacionales e individuales (satisfacción del trabajo, ejecución o desempeño, conductas de liderazgo, etc.) la que determina la importancia del clima. (Silva, 1996)

Pues además, la persona es un ser social por naturaleza, por lo que necesita de buenas relaciones y de un entorno laboral propicio para impulsar su trabajo y su

productividad. Si las relaciones interpersonales no se realizan de manera adecuada, si existen conflictos y si a nivel grupal y organizacional las condiciones ambientales no son las correctas, no se generará la productividad que requieren las empresas. La mayoría de los expertos coinciden en pensar que el clima tiene una influencia directa sobre la conducta de los individuos en la organización como resultado de la exposición continua a una atmósfera psicológica particular en la que se encuentran inmersos. La percepción se convierte en el punto de unión entre la organización y la conducta.

Precisamente el estudio del clima laboral, nos permite la comprensión y diagnóstico de las conductas organizacionales y su adecuada intervención en caso de que se necesite. Con la *intervención y modificación* de las condiciones que permitan la existencia de un clima favorecedor del desarrollo tanto del individuo, de sus grupos como de la organización, las mismas podrían lograr la consecución satisfactoria de sus objetivos y por tanto ser más eficaces y eficientes.

Por lo que para continuar profundizando en la lógica del proyecto, necesitamos esclarecimientos referentes a la Dinámica Humana, Sujeto Grupal, Cambio y Participación para el cambio.

I.4 La Dinámica Humana y el Sujeto Grupal en las organizaciones

Para la psicología aplicada, las teorías de la personalidad juegan un importante papel, en tanto a través de este constructo se trata de explicar los modos peculiares de comportarse de los individuos en los grupos, en las organizaciones y los mecanismos que emplea para afrontar situaciones conflictivas, u otras. Dr. Dionisio F. Zaldívar Pérez.

La concepción de la personalidad de la cual se parte, resumen en gran medida la imagen del hombre con la cual operamos. Esta imagen constituye, en cierto sentido, una síntesis de los elementos ideológicos, históricos y sociales a partir de los cuales configuramos la misma; por ejemplo, Aristóteles nos brinda una imagen del hombre según la cual, éste es un ser político (politikon); pero esto solo era aplicable como atributo de los sujetos de clase pudiente, ciudadanos libres; mientras que a los esclavos se le consideraba como "organon", es decir como herramientas parlantes.

Precisamente F. González considera a la personalidad como una configuración sistémica y estable, de los principales contenidos y operaciones psicológicas que

caracterizan la función reguladora y autorreguladora del sujeto en su expresión integral (1885, 1989).

La personalidad, es pues, la categoría de la psicología que designa esta especificidad de la subjetividad humana, que debemos tomar en consideración, al valorar las regularidades de la compleja organización subjetiva que subyace en el proceso de regulación del comportamiento individual, para lograr dar la explicación de los aspectos psicológicos esenciales del sujeto regulador de la actividad.

Por ello la pertenencia del hombre a una determinada Sociedad y Organización, no presupone la existencia de una determinación automática y rectilínea de sus peculiaridades individuales. Hay que tener en cuenta su vida y vivencias inmediatas, pues la vida de cada persona transcurre a lo largo de un recorrido vital por diferentes grupos e instituciones y en contextos sociales específicos (Fuentes, 1990).

De lo cual se deriva que existen múltiples factores que influyen en el Clima Organizacional, entre los que se encuentran el comportamiento asumido por los directivos o líderes, las peculiaridades de los subordinados, que se interrelacionan directamente con el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. (Likert (citado por Brunet, 1999)

Por lo cual precisamente Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

De lo que se infiere que para intentar intervenir sobre el Clima Organizacional y modificarlo necesitamos entender la Dinámica Humana en las organizaciones.

Resumiendo las explicaciones de González (2002), sobre Dinámica Humana, logramos esclarecer que es: *“Concebida la Organización como un sujeto que interactúa con su entorno y dentro del cual se configuran grupos y personas, la Dinámica Humana, muestra un doble carácter de movimiento de los procesos que posibilitan tales formaciones, así como, de recurso para a su vez influir positivamente sobre ellos y obtener cambios perdurables”*.

De lo cual se deriva que la Dinámica Humana integra a las relaciones interpersonales y a la comunicación como los procesos que sirven de sostén interdependiente de la formación de los diferentes sujetos sociales: personas, grupos, organización. Estas organizaciones las integran conjuntos de personas agrupadas en función de determinados objetivos, que se estructuran según su *diferenciación* de funciones y que se *integran* entre sí para el logro de los objetivos organizacionales.

Según aumenta la complejidad de las organizaciones, diversas medidas económicas, tecnológicas, estructurales, jurídicas -entre otras- se van adoptando para alcanzar los objetivos, pero los *sujetos* de todos los procesos, son sus *individuos*, quienes en las interacciones de trabajo, la satisfacción que experimentan en el mismo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las propias capacidades y necesidades que presentan, en el marco de un grupo, da lugar al *sujeto grupal*. A su vez, la interacción entre grupos, entre individuos, y entre unos y otros, en el marco de la Organización, da lugar al *sujeto organizacional*. (Arenas, 1994)

Precisamente la profundización del sujeto grupal desde un conocimiento de los procesos dinámicos a su interno supone:

- La búsqueda de condiciones que favorecen el manejo constructivo de los conflictos.
- Las formas en que se estimulan la comunicación interpersonal más que intervenir en la solución de desavenencias interpersonales.
- El desarrollo de la cohesión y la interinfluencia del grupo en su conjunto, más que favorecer el acuerdo inter subgrupos.

- Concebir la potencialidad de todos los miembros del grupo de ejercer influencia sobre el resto más que estimular la acción de influencia de miembros específicos.
- El desarrollo del liderazgo en el marco del desempeño de roles atribuidos por el grupo y asumidos en éste más que como un atributo particular de determinados miembros.
- La comprensión de la conducta individual como emergencia subjetiva del clima socio psicológico más que como reacción personal atribuida a historias de vida.

La complejidad en el entorno que cada día se agudiza más, la necesidad de contar con personas flexibles, creativas, con capacidad de previsión, de trabajar en condiciones de riesgo solo son posibles con un liderazgo participativo que favorezca un clima organizacional favorable.

Estas urgencias requieren actualmente que todas las empresas midan su clima laboral, a través de estudios cualitativos y cuantitativos, para saber cuáles son sus problemas y solucionarlos, de lo cual se reclaman para el diagnóstico del Clima Organizacional, el empleo de herramientas conceptuales útiles, que permitan explicar el funcionamiento y detectar los requerimientos, que reflejen su vínculo con la eficiencia de las organizaciones; instrumentos de medición y tecnología de cambio, como estrategias de intervención para el cambio estructural y/o comportamental; por lo que la participación del psicólogo exige un esfuerzo multidisciplinario, de permanente actitud crítica e innovadora en sus conocimientos y procedimientos.

I.5 Componentes del Clima Organizacional: dimensiones y variables que deben justipreciarse

A pesar de haber sido ampliamente estudiado, ha resultado en extremo difícil establecer una orientación única sobre el Clima Organizacional, concentrándose entonces en aislar dimensiones u ofrecer tipologías que permitan estudiarlo, no resultando nada fácil llegar a consenso en cuanto a las dimensiones que se aborden en el estudio.

Para dar respuesta a la pregunta ¿Qué estudiar del clima? se puede tomar dos caminos:

Aproximación dimensional: Cada dimensión es considerada una variable significativa para los individuos, asumiendo que el clima es una percepción “multidimensional” lo

que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización.

Aproximación tipológica: Consideran al clima como un todo en el que se hallan integradas determinadas configuraciones de componentes en el cual el clima tendría una configuración total, aun integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un microclima global y la inercia de este.

Las dimensiones más recurrentes que se han estudiado han sido: "Estructura", "Liderazgo", "Características del trabajo", "Resultados" (logro-recompensa), "Motivación" y "Apoyo". Las mismas resultan ser bastante consecuentes con las cinco dimensiones planteadas por Campbell et al (1970) a partir de la revisión de los estudios de Litwin y Stringer (1966), Salneider y Bartlell (1968), Tagiuri (1968) y Khan et al (1964).

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización

promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En la investigación se asumirán las dimensiones planteadas por el Lic. José María Marín, Lic. Armando Melgar y el Ing. Carlos Castaño en el libro Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional; así como los reclamos de las organizaciones del Ministerio del Turismo (MINTUR), que en su mayoría coinciden con las dimensiones comunes aceptadas por la mayoría de los investigadores: Liderazgo, Motivación, Participación y Reciprocidad, cada una de ellas integrada por cuatro subvariables, que se reflejan en la tabla y serán descritas en el segundo capítulo del proyecto.

Dimensión	Variables de análisis
Dimensión Liderazgo	Dirección. Estímulo de la Excelencia Estímulo del Trabajo en Equipo Solución de Conflictos
Dimensión Motivación	Realización Personal Reconocimiento de la Aportación Responsabilidad Adecuación de las Condiciones de Trabajo
Dimensión Reciprocidad	Aplicación al Trabajo Cuidado del Patrimonio Institucional Retribución Equidad
Dimensión Participación	Compromisos con la Productividad Compatibilización de Intereses Intercambio e Información Involucración en el Cambio

Fuente: Elaboración propia

Todos estos elementos se pretenden fructificar en las aplicaciones del estudio del Clima Organizacional en la entidad objeto de estudio.

CAPÍTULO II

II. Presentación del Procedimiento Metodológico y los resultados alcanzados en el Diagnóstico del Clima Organizacional

II.1. Descripción General del Hotel “Be Live Turquesa”



El Hotel Be Live Turquesa fue inaugurado el 7 de mayo de 1998. Ofrece el paquete “Todo Incluido” con categoría de diseño 4 estrellas, y es contrato de administración con la marca Be Live, situado en primera línea de playa y a solo 30 Km del aeropuerto internacional de Varadero, colinda con la autopista, por el Este con el Hotel Iberostar Taino V y por el Oeste con el Hotel Mercure Playa de Oro.

Esta instalación con categoría de 4 estrellas, cuenta con un total de 268 habitaciones con una capacidad máxima de 536 pax, distribuidas en 36 bungalows de 2 pisos. Dentro de la suma total de habitaciones, contamos con 2 para discapacitados, 2 suites y 2 junior suites. Al hotel lo caracteriza su arquitectura estilo tropical y caribeño, además de su abundante vegetación.

Su **objeto social** es el otorgamiento de servicio de alojamiento y manutención de manera temporal a las personas que nos visitan. Proveer a los huéspedes de servicios adicionales propios del turismo de sol y playa como animación, restauración y relajación de acuerdo al grado de confort, posicionamiento y nivel de servicios de la entidad. Para lo anterior se promoverá y comercializará el producto hotelero en Cuba o en el extranjero y se llevará a cabo la gestión empresarial basada en el control de costes de producción y correcta organización de los recursos disponibles.

Su **misión** es ofrecer a los clientes un producto clásico y de larga estancia con calidad para el disfrute placentero de sol y playa. Mantener el liderazgo en el arrendamiento de espacios y locales, logrando que los servicios brindados sean eficientes y competitivos.

Visión es la de llegar a ser un hotel que se distinga por su calidad y eficiencia económica dentro de la cadena a nivel nacional y acercarnos a los parámetros de

los hoteles de otras cadenas en el territorio. Lograr mantener la calidad total de los productos, servicios, productos, procesos y trabajadores que promuevan los valores humanos, estéticos y culturales de nuestra identidad nacional con un alto sentido de pertenencia, sentimiento patriótico, colectivismo y nacionalismo. Muy importante además las acciones permanentes que garanticen un desarrollo sostenible.

II.1.1. Peculiaridades de la Organización “Hotel Be Live Turquesa”

El Hotel Be Live Turquesa, se crea a partir de la necesidad de la Cadena RIU de ampliar sus capacidades en Cuba. Se decide comenzar su construcción en el año 1996. La operación de comercialización se materializó el día 7 de mayo del año 1998 cuando fueron alojados los primeros 8 clientes de nacionalidad alemana. Desde su inauguración se operó bajo la modalidad de Todo Incluido y en contrato de administración, con una arquitectura peculiar que no era común en su momento; esto permitió diferenciarlo en cuanto al ambiente Caribe comparado con los hoteles hasta el momento en explotación, lograr un producto peculiar y poder aprovechar el entorno paradisíaco para fundar un estilo de servicio único, en pos de brindar al visitante un alto confort y recreación, satisfaciendo las necesidades de los clientes con un servicio de excelencia y con la oferta turística más amplia, caracterizada por la calidad y diversidad del producto.

La meta a lograr es ser reconocidos como el hotel insignia del destino turístico de Varadero, por la elegancia, calidad, confort y atención al cliente, satisfacer el disfrute de una experiencia única en sus clientes, al mismo tiempo que multiplica sus operaciones y abre nuevas oportunidades de negocios para aumentar el aporte de Gran Caribe a la sociedad, con un colectivo ético y profesional. Para lograr este fin se insiste en la formación del personal y la siempre existente labor de creación de espíritu de pertenencia. Es imprescindible que el servicio sea brindado con toda la dedicación y amor para así transmitir confianza y fidelidad del producto.

Be Live Turquesa ofrece un servicio esmerado y altamente calificado con opciones disímiles tales como:

- Alojamiento de clientes
- Lobby Bar “El Mojito”.
- Recepción con servicio 24 horas.

- Tiendas (mini mercado y souvenir)
- Restaurante italiano.
- Restaurante Buffet
- Bar Sala de Fiestas “Siboney”,

Todas las comidas y bebidas son las mejores marcas internacionales y nacionales están incluidas, así como vino en el almuerzo y cena, snack las 24 horas del día, deportes acuáticos (buceo, tabla, vela, catamarán, y bicicletas acuáticas) con instrucción y equipos, una piscina, una cancha de tenis, volleyball, gimnasio y aeróbicos, sauna, sala de juegos, entretenimiento en vivo y facilidades para bodas civiles.

Los servicios del proceso seleccionado son:

- Limpieza de áreas exteriores
- Limpieza de habitaciones
- Caja de seguridad
- Servicios de minibar.

II.2 Descripción de la Muestra Objeto de estudio

La plantilla laboral del Hotel es de 170 trabajadores, desglosada en cuatro categorías ocupacionales: Obreros 42, Técnicos 22, Servicios 93 y Dirigentes 13.

La selección de la muestra de trabajadores se hizo por el método de muestreo determinístico intencional, conformándose la misma con 16 miembros de la Unidad.

De un total de 16 trabajadores se encuestaron las 16 (el 100% de sus miembros).

A continuación se muestran las tablas con datos generales sociodemográficos de la muestra.

II.2.1 Caracterización según grupo etareo.

En el rango de edades de 36 a 40 es donde se inserta el mayor porcentaje de los trabajadores de la muestra obtenida. Edad cronológica en las que el proyecto de vida de los individuos está definido y se esfuerzan por lograrlo, la obtención de estas metas motivan la realización de las mismas para que tributen a su logro.

Caracterización según el nivel educacional.

El nivel educacional de los trabajadores de la muestra es de 12 grado.

II.3. Procedimiento metodológico empleado

II.3.1. Diseño y Fundamentación del Procedimiento Metodológico.

Basándonos en las tendencias nacionales e internacionales actuales y en las necesidades de la empresa, se plantean estas acciones, sobre la base de un enfoque sistémico integrador, adaptado a nuestra realidad, que facilita la participación de diversos factores y trabajadores en las valoraciones y su posterior aplicación; a través de las herramientas e instrumentos que permiten el análisis lógico de la estrategia organizacional y su integración con las situaciones existentes a nivel social, de grupo e individual; para con ello determinar el sistema de agentes que afectan los niveles de desempeño competente en la organización.

Todo ello presupone tomar en consideración los indicadores más importantes que interactúan, que influyen en el comportamiento individual y colectivo, y que es necesario atender y gestionar.

La selección y conformación del grupo de expertos y colaboradores, se realizará a partir de los siguientes presupuestos:

- Para estudiar lo que demanda el Clima Organizacional, se debe estudiar en forma detallada las deficiencias y logros de la Organización. precisando por parte de los implicados, la situación que afecta el desempeño exitoso de la organización.
- Para lograr las valoraciones en el estudio del clima laboral, se deberá asegurar la participación de la alta dirección, (al menos un miembro designado oficialmente), así como de los trabajadores, para la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.

Los resultados del diagnóstico comenzarán a tener impacto en la propia empresa, si las personas logran ser las auténticas autogestionadoras de su desempeño; lo cual se refleja en “organizaciones inteligentes” que determinen con sus propios equipos, el desarrollo de procesos claves.

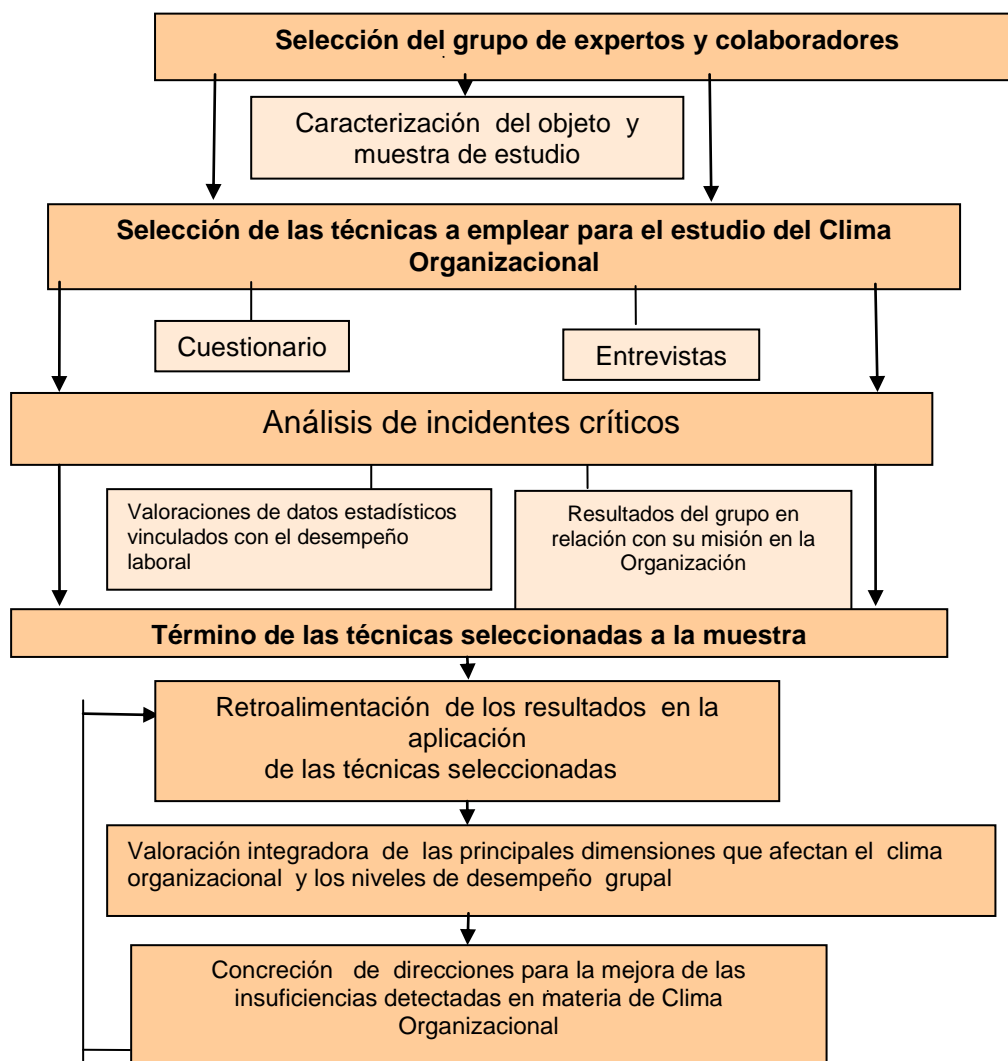


Figura 3: Procedimiento asumido para el estudio de Clima Organizacional en el Hotel Be Live Turquesa
Fuente: Elaboración propia

La propuesta metodológica para el análisis e intervención del Clima Laboral ha sido tomada del “Modelo para el análisis de la organización, Proyecto Subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los servicios de salud” (Organización Panamericana de la Salud) (OPS). Esta metodología fue aplicada y validada en Cuba en el Sector Turístico de Varadero, por Piedra Ana Maria. (2004) y Tandrón Fernández L. (2009). La cual se considera, a criterio de la autora, una propuesta valiosa que cada instalación puede ajustar a sus características particulares.

La metodología seleccionada, a la que se hace referencia, describe las etapas que se toman en cuenta para llevar a cabo el estudio, las cuales relacionamos a continuación haciendo algunas modificaciones.

Para acercarnos a la situación real del ambiente de trabajo en el grupo seleccionado, se decide esbozar en la figura 3 inicialmente el siguiente diseño metodológico:

II.3.2 Presentación de las técnicas para el estudio del Clima Organizacional

II.3.2.1 Selección del grupo de expertos y colaboradores que participan en el proyecto

Para la selección del grupo de expertos se utiliza un grupo de especialistas y colaboradores, tomando en consideración los presupuestos siguientes:

- Para estudiar lo que demanda el Clima Organizacional, se debe estudiar en forma detallada las deficiencias y logros de la Organización.
- Para lograr el estudio del clima laboral, se deberá asegurar la participación de la alta dirección, (al menos un miembro designado oficialmente), así como de expertos en el tema y de trabajadores destacados, para la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.

II.3.2.2 Inventario de técnicas empleadas para el estudio de Componentes del Clima Organizacional

A pesar de haber sido ampliamente estudiado ha resultado en extremo difícil establecer una técnica única para conocer el Clima Organizacional, concentrándose entonces en aislar dimensiones u ofrecer variables que permitan estudiarlo, no resultando nada fácil llegar a consenso en cuanto a su estructura.

El proyecto asume las dimensiones planteadas por Lic. José María Marín, Lic. Armando Melgar y el Ing. Carlos Castaño, y tiene su basamento en la Metodología de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), reflejando su confiabilidad en Cuba, por Piedra Ana María. (2004) y Tandrán Fernández L. (2009), en los estudios sobre el Clima Organizacional en entidades hoteleras de Varadero.

Esta metodología se encuentra adecuada al sector Turístico partiendo del criterio de considerar las particularidades psicosociales tanto a nivel de país como de territorio, evitando extrapolaciones mecánicas que puedan alterar los resultados.

A continuación se precisan las dimensiones y variables de esta metodología:

1.- Dimensión Liderazgo: Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz de objetivos previamente

determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer, más que prescribir e imponer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas. Las variables de análisis son:

- a) **Dirección:** Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo; conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar; implica velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.
- b) **Estímulo de la Excelencia:** Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados, buscando la mejoría constante de los resultados mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores de la organización. Se promueve donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.
- c) **Estímulo del Trabajo en Equipo:** Refleja el ambiente de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos de la institución y del grupo, tomando de la diversidad de opiniones lo valioso para llegar a una decisión más enriquecida, se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes.
- d) **Solución de Conflictos:** El conflicto es parte inherente de la vida de la organización, se originan por diversas causas, pero en el fondo tienen de común las diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad. La capacidad de solución está en lograr superarlos por síntesis de diferencias.

2.- Dimensión Motivación: Es un conjunto de reacciones y actitudes, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Algunos aspectos importantes a tener en cuenta son: 1- Que es parte natural del impulso de las personas a buscar los medios para poder subsistir y desarrollarse y esto es importante tenerlo en cuenta para involucrar a las personas en su trabajo, la satisfacción de las necesidades que impulsan en el trabajo (la

fisiológicas y de seguridad, las de relaciones, las de estima y las de autorrealización definidas por A. Maslow).

a) Realización Personal: La realización integral del hombre solo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique y desarrolle sus habilidades. El hombre habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo organizado y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización.

b) Reconocimiento de la Aportación: Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades del realce del ego.

Todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad. Aquellos organismos que se inclinan por satisfacer estas necesidades de reconocimiento como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos.

c) Responsabilidad: La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección comunitaria y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren significado.

Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta.

d) Adecuación de las Condiciones de Trabajo: Las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Cuando la adecuación de estas condiciones no se produce, entonces aparece la “insatisfacción” en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

3.- Dimensión Reciprocidad: En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización. Es un proceso de complementación donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona se siente parte de la organización y consecuentemente, se convierte en un símbolo que personifica la organización.

En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación.

Por ello las variables a estudiar son:

- a) Aplicación al Trabajo:** Cuando un individuo se encuentra plenamente identificado con su trabajo y con la institución adopta comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo: manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que se les impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas institucionales, adquiriendo hábitos de trabajo donde prima la exactitud, el esmero y el orden.
- b) Cuidado del Patrimonio Institucional:** Se refleja por medio del cuidado que los funcionarios y trabajadores exhiben de los bienes y las cosas materiales de la institución; así como también por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de su repartición y de los valores de la institución.
- c) Retribución:** La organización habrá de optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de los recursos humanos para contribuir a su realización personal y su desarrollo social, y en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización.
- d) Equidad:** Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios, en condiciones de igualdad de trabajo, con iguales

beneficios. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción solamente con base a la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

4.- Dimensión Participación: La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada. La conciencia participativa se entenderá como la corresponsabilidad individual en la acción grupal, dentro de marcos de referencia que puntualicen los objetivos y las funciones de la organización, la importancia de la participación en la organización debe ser comprendida profundamente por todas y cada una de las personas involucradas en su operación, como electo esencial de aceleración del proceso de integración del personal en la organización.

Las variables para valorar esta dimensión son:

- a) Compromisos con la Productividad:** La productividad se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a los estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados.
- b) Compatibilización de Intereses:** La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- c) Intercambio e Información:** Para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos.
La existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental; sin embargo, es preciso cuidar su calidad, pues si esta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de participación organizada.
- d) Involucración en el Cambio:** La noción de organización adoptada permite afirmar que los organismos están constantemente dinamizados por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevos interrogantes.

La actitud de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, participación aporte de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a una persona o a un grupo como realmente involucrado en los procesos de cambio institucional.

Considerando además que las valoraciones sobre estas dimensiones deben integrarse con las valoraciones del entorno y el momento histórico en el que se realice el estudio.

II.3.2.3. Instrumento vinculado con el Inventario del Clima Organizacional

En el anexo 2.3 queda evidenciado las 77 afirmaciones que conforman el Inventario con el que se logra retomar el instrumento para determinar el Clima Organizacional en el Departamento de alojamiento, de acuerdo a sus particularidades personológicas y culturales.

La autora considera que en verdad no es ocioso subrayar que los procesos de cálculo no son los relevantes en la toma de decisiones consensuales, sino de la comunicación en la búsqueda de la comprensión y el consentimiento del grupo decisor. Las ponderaciones y sus expresiones numéricas, así como las rondas, significan hitos en ese proceso, marcando pasos en la interactividad grupal aportando un hilo conductor. “La experiencia adquirida indica que ayuda mucho a establecer un ritmo o un compás que es necesario al grupo de expertos, en su sensibilización, razonamiento y compromiso”. (Cuesta, 2002)

II.3.2.4 Análisis de las condiciones del grupo a través de observaciones e incidentes críticos.

Teniendo en cuenta que paralelamente al desempeño de las funciones que desempeña el sujeto en el puesto, coexisten e interactúan gran variedad de contingencias y condiciones psicológicas y sociales, que ejercen impacto en el éxito de su realización, ha sido necesario enlazar los resultados del estudio de estas condiciones, a través del análisis de incidentes críticos.

La Observación es una excelente técnica para lograr constatar y valorar lo que las personas expresan y hacen, cómo lo hacen y cómo enfrentan las dificultades. Precisamente la observación participativa ha permitido la recolección de datos

cualitativa que involucra ver y documentar, como el término implica, al investigador como parte en la vida en este caso laboral de los sujetos objeto de este estudio. Esta es una de las técnicas de investigación a las que más se recurre en la perspectiva cualitativa, y el presente trabajo no es una excepción en ese sentido, pues se constata por el investigador y en este caso su propia Ama de Llaves, la actuación de las camareras de pisos del Hotel Be Live Turquesa, en varios escenarios (contactos diarios de trabajo, visitas de supervisoras a las camareras, conversaciones en el grupo con las supervisoras y despachos para la evaluación del desempeño)

El método de incidentes críticos originalmente propuesto por Flanagan (1954), es una técnica de investigación cualitativa, a través de la cual se valoran aquellas actuaciones individuales y grupales, tanto de un buen como de un mal desempeño en la Organización, basándose en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso).

Por ello se adopta como base para el análisis lógico la siguiente estructura:

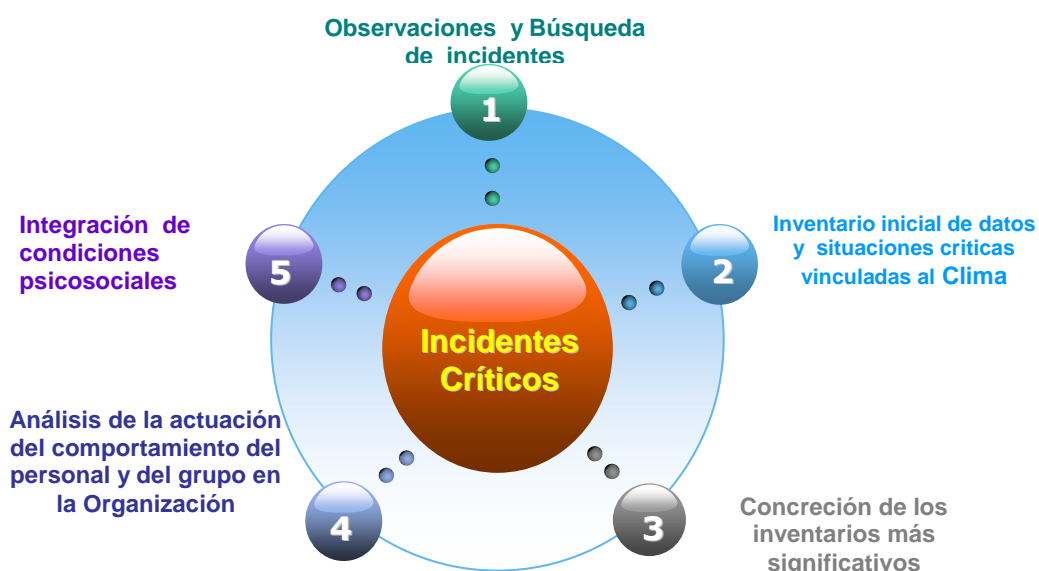


Figura 4: Técnica de base para el análisis de Incidentes críticos

Fuente: Elaboración propia

La revisión de documentación por parte de los expertos y colaboradores, tomó en cuenta, como paso previo a los inventarios, las informaciones arrojadas por los análisis económicos, encuestas de clientes con sus comentarios, histórico de asistencia del grupo definido a estudiar.

A través de estas técnicas se integran las valoraciones de condiciones objetivas y subjetivas, a la muestra de estudio, para lograr una valoración con enfoque psicológico - grupal y concensuada, sobre las situaciones que acontecen en el mismo, las cuales ponen a prueba la ínter influencia de estos escenarios con el clima laboral y cuya solución resulta clave para el mayor o menor éxito de la actividad.

II.4 Valoraciones del Cuestionario de Clima Organizacional como mecanismo integrativo de las percepciones individuales y del grupo

Precisamente en el gráfico 4 se refleja el buen alcance de la variable dirección, dada las percepciones referidas a la preocupación de los superiores por lograr buen entendimiento del trabajo, la claridad y organización de las funciones, así como el dominio de las metas en el área laboral.

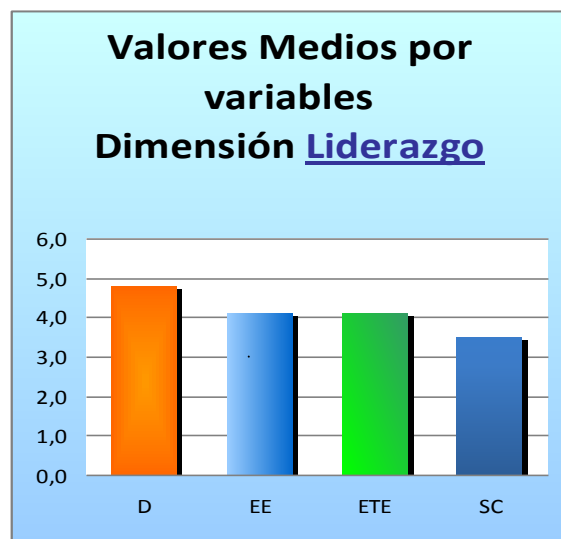


Gráfico 1: Valores que reflejan las variables del Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

La dimensión **Liderazgo** contiene 4 variables: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y la solución de conflictos, oscilando los valores de

4,8 y 3,5 respectivamente; todo parece indicar que se percibe la preocupación de los superiores por lograr que las subordinadas comprendan bien el trabajo que desempeña en la organización; para lo cual se precisa de forma clara las funciones que cada uno debe desempeñar y se distribuye el encargo de forma organizada. De lo cual se infiere que en este grupo logra la asimilación subjetiva de la tarea, dada por su vínculo con lo cuidadosa, planeada y organizada, de la misma, reflejando que el papel que desempeña los directivos en esta área organizacional clasifique con muy buenas percepciones.

Por su parte es destacable las evidencias de conformes alcances en la mayoría de las condiciones psicosociales vinculadas con el Estímulo a la Excelencia y al Trabajo en Equipo, al lograrse percibir las tareas como retos, así como el poseer realmente una fuerte experiencia en las mismas y reflejarse en una poderosa fuente para lograr calidad en el desempeño, si se cuenta con la fuerza del grupo para obtener los resultados pretendidos. No obstante se reclama de la organización de otros grupos y/o departamentos que procedan con mayor colaboración y aportes eficaces ideas para mejorar el trabajo.

Así mismo en las circunstancias relacionadas con las variables atañidas a la Solución de Conflictos, que evidencian las diferencias de intereses que compiten sobre una misma realidad, se reflejaron consideraciones moderadas y bajas en las posiciones que se adoptan - no siempre sinceras - cuando se valora un problema en los diversos niveles; así como en la demostración de los verdaderos motivos durante las discusiones grupales, para el logro de discusiones de una manera constructiva, que encuentre soluciones que beneficie a los grupos y a la Organización.

Todo ello demanda de herramientas que tributen al conocimiento de las reacciones y actitudes propias de las personas y del grupo, para lograr responsabilidad en cuanto a la calidad de los servicios esperados, buscando la capacidad de solución ante las diferencias, para la mejoría constante de los resultados en el quehacer de todos los trabajadores del área. Condiciones que están en estrecha relación con las necesidades individuales y determinados estímulos del medio circundante que logren garantizar influencia en la motivación.

En la gráfica referente a la dimensión **Motivación** se puede observar que existen valores que oscilan entre 4.2 y 3.5. Precisamente la realización personal y

reconocimiento a la aportación clasifican en 3.9 y la variable responsabilidad posee un 4.2 de media aritmética (Ver gráfico 5)

Estos resultados, esencialmente los de la variable Responsabilidad logran buena integración con los anteriores, pues se percibe el conocimiento del encargo social por parte de las camareras; y pese a que existen establecidos estándares de desempeño, se aceptan algunas ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo; y a la vez se mantiene la revisión y el control del trabajo por parte de los supervisores y directivos superiores.

Sin embargo en esta organización no es generalizado el predominio de que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo, pretendiendo mayormente la estimulación a la calidad del trabajo y no a las personas que lo ejecutan en la organización.

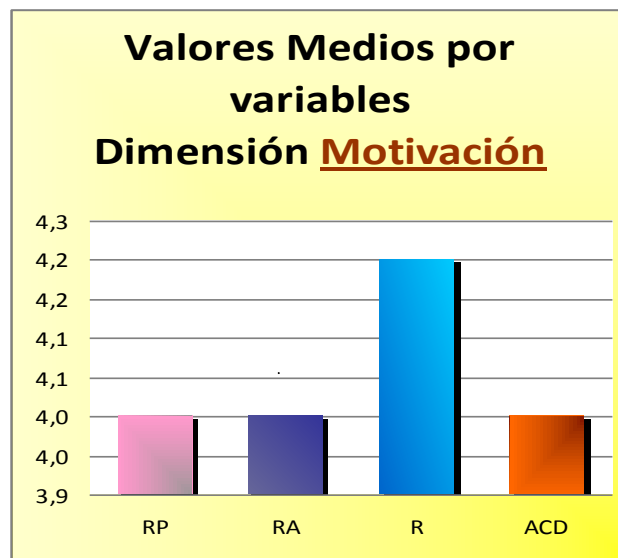


Gráfico 2: Valores que reflejan las variables de la Motivación

Fuente: Elaboración propia

Puntualizando en la variable Realización Personal, se percibe que las trabajadoras se sienten orgullosas de pertenecer a esta institución, especialmente por poseer un sistema de competencias que tiene este grupo, para el tipo del trabajo que hacen; sin embargo esta labor no satisface las expectativas de las camareras, por lo cual no se evidencia una real autorrealización profesional, al no permitir el desarrollo de su ingenio y creatividad, así como libertad de acción para la realización del trabajo.

Por su parte no han sido bien consideradas las Condiciones de Trabajo, que muestran la demanda de contar con todo lo necesario para realizar su trabajo,

especialmente los “insumos” tales como instrumentos, materiales, técnicas, etc. para su ejecución. Además de reclamarse la mejora o perfeccionamiento de:

- La creación de lugares cercanos para satisfacer necesidades biológicas
- Instalar bebederos de agua potable para el consumo de las camareras.
- Mejorar la reorganización en la compactación de las habitaciones para no tener que trasladarse a largas distancias.
- La estructura diseñada para el desplazamiento de los carros de camareras es de adoquines dificultando el traslado de estas.
- Insuficiente la plantilla generando mayor carga de trabajo, y con ello el agotamiento físico y psicológico.

Por lo cual existen factores básicos que alivian el estado de insatisfacción sentida y tienen que ver esencialmente con la responsabilidad que poseen las personas en este grupo; pues los aspectos higiénicos de la organización: salario, condiciones físicas de trabajo y seguridad en el cargo no están plenamente satisfechas. Así como los factores motivadores o intrínsecos reclaman también de que el individuo se motive más por su trabajo si es suficientemente rico en oportunidades de desarrollo e impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal.

Este conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen o no presentes, deben lograr la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, por lo que se reclama del estudio de la reciprocidad como dimensión del clima laboral.

Como se aprecia en la gráfica 6 relacionada con la dimensión **Reciprocidad** posee 4 variables que sus medias aritméticas oscilan desde 3.2 a 4.1. En este caso las variables: cuidado del patrimonio institucional es una de las mejores percibidas, reflejando a través de la puntuación de variados ítems el respeto de los trabajadores hacia la imagen que representan en el entorno circundante y la necesidad de cuidar el prestigio de aquello que representan desde sus puestos de trabajos.

Por su parte la aplicación al trabajo, refleja la identificación de las camareras con su labor y con la institución, adoptando por ello comportamientos, que de alguna

manera responden a los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo, manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que se les impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo lo orientado.

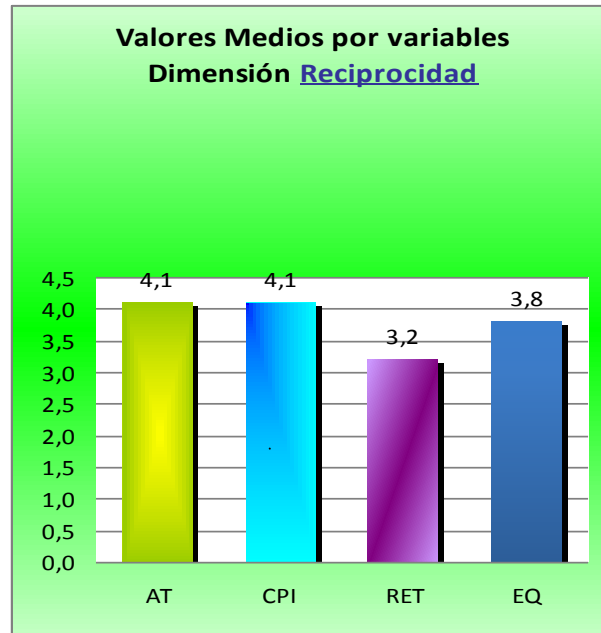


Gráfico 3: Valores que reflejan las variables de la Dimensión Reciprocidad

Fuente: Elaboración propia

Mientras que la equidad y la retribución, no alcanzan elevadas valoraciones, esta última es la variable de peor situación en esta dimensión con 3.2 de media aritmética, dando a entender que el esfuerzo para lograr buenos resultados en los objetivos propuestos, no se recompensan de la manera que muchos de los trabajadores quisieran.

Dado los contactos frecuentes con la muestra, la autora considera, que se deberá prestar atención a los principales dispositivos retributivos, en términos de los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros; para que logre un sistema justo y competitivo de remuneración y prestaciones, así como mayor reconocimiento al desempeño excelente, al bienestar personal para favorecer la integración de los empleados, con su empresa y sus familias. De forma tal que se cimiente sobre esta base una conciencia participativa sistematizada.

En la gráfica 7 podemos observar la información recopilada sobre la dimensión **Participación** la cual posee 4 variables dentro de las cuales clasifican con muy buen nivel variables tales como Compromiso por la productividad y Compatibilización de intereses.

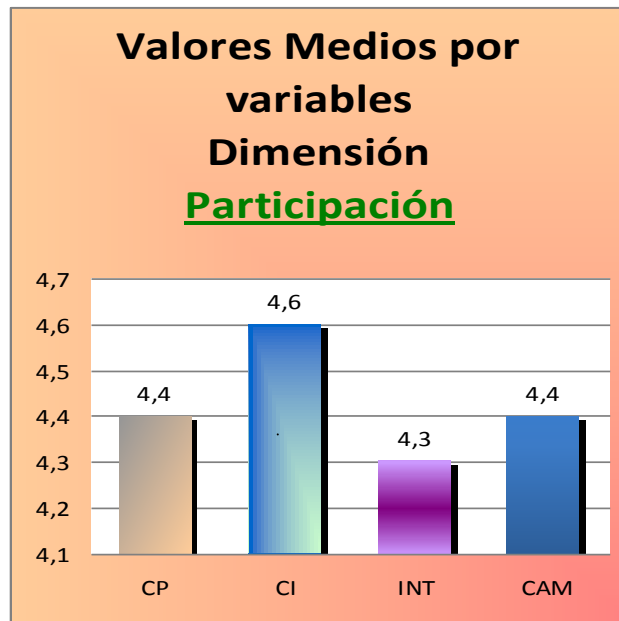


Gráfico 4 Valores que reflejan las variables de la Dimensión Participación

Fuente: Elaboración propia

Lo cual indica que existe una interrelación entre los diferentes individuos y el grupo que trabajan en actividades orientadas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, considerando el cambio como un elemento de vital importancia para adaptarse al entorno en que se desarrollan.

Precisamente la muestra seleccionada en la organización, actúa en armonía con los demás componentes, realizando con buena eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a los estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados, en la mayoría de las circunstancias.

Precisamente, en opinión de la autora y los resultados de las técnicas aplicadas, el compromiso de la productividad se ha ido perfeccionando por la existencia de ciertas condiciones tales como:

- Los parámetros de referencia de la productividad de los servicios que se prestan.
- La aceptación de metas comunes.
- La responsabilidad común asumida por los directivos y las trabajadoras en el grupo.
- El intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento.

En resumen el cuestionario aplicado y procesado con el empleo de métodos estadísticos y el programa Excel del paquete de Microsoft Office, refleja en la práctica muchos de los factores que influyen en el Clima Organizacional, en el Hotel Be Live Turquesa. Alcanzando buen nivel de percepción en las dimensiones de participación y liderazgo, dada las consideraciones que poseen las camareras en cuanto a la forma de dirigir, los métodos para organizar las tareas que desempeñan, la distribución del trabajo que se hace en forma organizada y la determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar; en concordancia con otras condiciones que tributan a la demostración de la asimilación subjetiva individual y grupal de la tarea para el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones y de las reparticiones conforme a los estándares de calidad y cantidad preestablecidos (Ver gráfico 8)

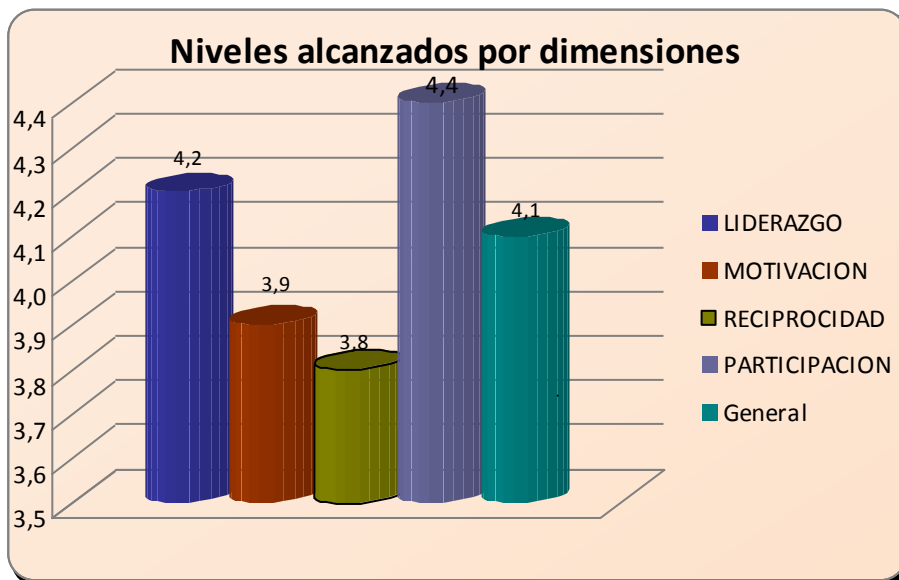


Gráfico 5: Resumen de los niveles alcanzados en las dimensiones del Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Mientras que la Motivación y la Reciprocidad son las de menor puntuación recibida, que reclaman de satisfacción de niveles básicos de necesidades, desplazando aceptaciones hacia otros factores motivacionales, en los que se deben profundizar.

No obstante los retos principales para lograr la participación organizada se refiere a la compatibilización de intereses en las siguientes áreas de conflicto:

- Competencias del proceso para obtener recursos limitados.
- Distribución del poder.
- Tendencias a la autonomía.

A continuación se resumirán los resultados de las sesiones de trabajo y los análisis fundamentales realizados, con el grupo seleccionado, acerca de sus percepciones sobre la realidad organizacional.

II.4.1 Resultados de la sesión de Entrevista en grupo sobre el Clima Organizacional

La entrevista grupal, consistió en la realización de un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), orientada hacia la profundización integradora de éxitos directivos y conciencia participativa, que evidencie la corresponsabilidad individual, en la acción grupal, dentro de marcos de referencia organizacional, como vía de asimilación subjetiva individual y grupal. Contrastando el diagnóstico sobre el clima laboral derivado de la aplicación del instrumento con los criterios sobre las variables con dificultades.

Para realizar la misma fueron necesarias algunas habilidades en el entrevistador como son: facilidad de expresión, observación de conducta no verbal, claridad en el vocabulario de sus preguntas, manejo de conductas negativas y establecimiento de “rapport”.

Así mismo, ante cada pregunta del entrevistador, cada miembro del equipo logró expresar sus ideas en un formato ordenado. No existió problema si un miembro del equipo cedió su turno o si no tenía una idea en ese instante. Así como los participantes alcanzaron sus representaciones ante cada pregunta, aclarándose y fundamentando las mismas. Este proceso permitió a los colaboradores construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

A través de esta sesión se analizaron diversas interrogantes precisadas en una guía de entrevista que se encuentra en el anexo 4, vinculadas con las principales variables que demandan mejores discriminaciones. Los sobres el “cómo es” y “cómo debería de ser para alcanzar las expectativas” apremiaron en condiciones tales como:

- Ideas de los grupos y/ o departamentos que requieren más aportes para mejorar el trabajo de este proceso
- Reclamo de estímulo no solo a la calidad del trabajo, sino a las personas que lo ejecutan

- Evidencias de autorrealización en este tipo de trabajo y necesidades que se satisfacen desde su nueva incorporación, hasta la actualidad
- Condiciones de trabajo que se reclaman
- Evidencias del cuidado del patrimonio institucional
- Certezas de su aplicación o dedicación en el trabajo
- Opiniones sobre los dispositivos de retribución y la percepción de su equidad

Liderazgo y Participación: orientada hacia la profundización integradora de activos directivos y conciencia participativa, que evidencie la corresponsabilidad individual, en la acción grupal, dentro de marcos de referencia organizacional, como vía de asimilación subjetiva individual y grupal.	
¿Cómo es?	¿Cómo debería ser para alcanzar expectativas?
1.- En la organización los grupos y/o departamentos deben actuar con mayor mutua colaboración Se conoce que mantenimiento y recepción requieren de mayores aportes para realizar un mejor trabajo	1.- Los reportes deben ser solucionados con mayor prontitud para mejorar la atención a clientes Especialmente el área de mantenimiento debe ser más ágil y emprendedor
2.- Aún no se ha logrado un excelente intercambio de ideas, que beneficie la solución de conflictos funcionales y productivos	2.- Lograr un mayor intercambio de ideas, creación de nuevas representaciones, que beneficie el trabajo individual, del área y de la organización.
3.- Se logra un buen alcance en la responsabilidad con cada una en el trabajo	3.- Se espera un mayor compromiso a nivel de proveedores y cadena para alcanzar las metas que la Organización requiere
4- No se posee una buena autonomía empresarial y grupal, especialmente por la existencia de normas y reglamento	4- Se reclama mayor autonomía empresarial y grupal, para lograr determinar toma de decisiones vinculadas con la carga de trabajo, para determinar la plantilla necesaria

Fuente: Elaboración propia

<p>Motivación y Reciprocidad: orientada a la búsqueda de condiciones psicosociales que inciden en la satisfacción de las expectativas mutuas; sobre la base del intercambio de recursos dentro de contratos psicológicos entre las personalidades, el grupo y la organización.</p>	
<p>¿Cómo es?</p>	<p>¿Cómo debería ser para alcanzar expectativas?</p>
<p>1.-Se experimenta insatisfacciones en la autorrealización</p>	<p>Iniciamos la búsqueda esencialmente de estímulos materiales, pero necesitamos otros estímulos especialmente reconocimientos y mejores condiciones.</p>
<p>2.- El trabajo es siempre de similar forma, sin nuevas acciones que nos perfeccionen</p>	<p>2.- Se reclaman formas creativas que logren alcanzar mayor polivalencia y realización en el trabajo. Por ejemplo en cuanto a recreación y mayores acciones de intercambio con clientes y proveedores</p>
<p>3.- Las condiciones de trabajo son cada día insuficientes</p>	<p>3.-Se deben mejorar los carros de las camareras, los pantry y locales para satisfacer las necesidades biológicas. Además que los traslados deben perfeccionarse</p>
<p>3.- No se ha logrado un buen cuidado del patrimonio institucional</p>	<p>3.-Se espera una reestructuración de las habitaciones, por los años de explotación; así como mejoría en otros locales</p>
<p>5.- En estos momentos existe algunos casos que no reflejan elevada aplicación en el trabajo</p>	<p>7.- Se añora la mejora de salud y de estímulos que beneficie a las integrantes del grupo, especialmente en cuanto a su salud y satisfacción laboral</p>
<p>4. No se refleja una adecuada equidad en el trabajo</p>	<p>4.-.Se espera una mejoría del salario, mejores condiciones laborales y mayor reconocimiento</p>

Fuente: Elaboración propia

A través de la entrevista grupal se logró, en este contexto, integrar valoraciones de las dimensiones liderazgo y participación, reflejándose el papel que ha desempeñado los directivos de esta área para lograr una conciencia participativa, dentro de marcos de referencia organizacional, como vía de asimilación subjetiva individual y grupal; especialmente evidenciadas en los niveles de responsabilidad en el trabajo y compromisos con la organización.

Sin embargo se aboga por alcanzar mejora en condiciones tales como:

- Una mayor implicación de grupos que demandan de mutua colaboración, que ejerzan influencia en el desarrollo de los subsistemas a nivel organizacional.
- El logro de un mayor intercambio de ideas, creación de nuevas representaciones, que beneficie el trabajo individual, del área y de la organización
- El perfeccionamiento del compromiso a nivel de proveedores y cadena para alcanzar las metas organizacionales
- El reclamo de mayor autonomía empresarial y grupal, para lograr determinar toma de decisiones vinculadas con la carga de trabajo, y con ello la plantilla necesaria

Por su parte la entrevista logra la demostración de las dificultades que presentan las dimensiones **motivación y la reciprocidad**, reflejándose la búsqueda de condiciones que incidan en la satisfacción de las expectativas mutuas; sobre la base del intercambio de recursos dentro de contratos psicológicos entre las personalidades, el grupo y la organización.

Precisamente estas personalidades consideran que las retribuciones que obtienen de la organización son menores que sus esfuerzos, por lo cual se percibe una relación poco exitosa. Pues se cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe, por lo cual se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso algunas de ellas piensan en abandonarla.

Por su parte, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener tales personas en la misma. Estimando la plantilla, según estime los beneficios de conservar a determinadas camareras, en dependencia de sus

competencias y arribo de clientes, que deben ser mayores que los costos incurridos en tenerlos, percibiéndose una relación no alcanzada.

Precisamente la motivación en la actividad como un indicador del desarrollo de la personalidad y como un factor influyente en el propio desarrollo de ésta, no alcanza altos niveles, por condiciones tales como:

- La búsqueda esencialmente no solo de estímulos materiales, sino de reconocimientos y mejores condiciones de trabajo
- .Los reclamos de formas creativas que tributen a una mayor polivalencia y realización en el trabajo
- La realización de análisis del presupuesto determinado para los insumos, teniendo en cuenta la rotación de las habitaciones, necesidades consumo productos y precios de éstos en el mercado para determinar correspondencia.
- La estabilización de insumos, que permitan la mejora de las necesidades por parte del departamento Ama de Llaves, entregando un stock mínimo para tenerlo en el office de las camareras.
- La creación de locales con condiciones cercanas al área de trabajo para la realización de las necesidades biológicas

Por estas razones, desde la Psicología defendemos la consideración de que la organización empresarial no posee solo una finalidad económica; es ante todo una organización humana, de ahí su carácter psicosocial. Junto con el alcance de las metas de eficacia y rentabilidad hay que convertir a la organización en un espacio de bienestar y de realización personal y profesional de las personas que en ella trabajan si queremos lograr implicación y pertenencia.

El problema básico de la motivación hacia el trabajo en la muestra seleccionada es resultado de sus expectativas y del carácter social del mismo. Pues se presentan incongruencias en la satisfacción de las necesidades fisiológicas que son las básicas, las de seguridad, la búsqueda de la auto conservación y autorrealización; que les permita ganar en auto confianza, el reconocimiento, el respeto y aprecio por parte de los compañeros. De ello resulta que las actividades laborales reclamen de

modo mediato, de una mejor organización, que permita la satisfacción de las necesidades personales, a través de la satisfacción de las necesidades sociales.

La mayor parte de su tiempo de vida estas camareras se encuentran en el trabajo, que debe ser un espacio de gratificaciones y de frustraciones, motivo de alegrías y de preocupaciones y fuente de conflictos. Estos no tienen que ser permanentemente malos, pues es un fenómeno natural en los grupos y en la Organización, que pueden tener un efecto positivo y negativo; si lo adoptamos como signo de funcionamiento saludable; dando la posibilidad de cambios a nivel individual, grupal y organizacional; facilitando la consecución de las metas.

La organización pretende concienciar a sus empleados para que adopten una actitud de aprecio y defensa con respecto a los recursos asignados; en espera, de un cuidado y buen uso de los equipos, pero demanda de una garantía y seguridad de éstos en su puesto de trabajo, de una unidad, o de la mejora continua de la organización en general, contribuyendo a eliminar el desperdicio y la imagen desagradable en las dependencias físicas.

II.4.2 Resultados de las observaciones e incidentes críticos en vínculo con el desempeño competente del grupo en la Organización

Se han realizado búsquedas vinculadas con aquellas conductas representativas individuales y grupales, tanto de un buen como de un mal desempeño en la Organización, que evidencia la asimilación de la muestra seleccionada.

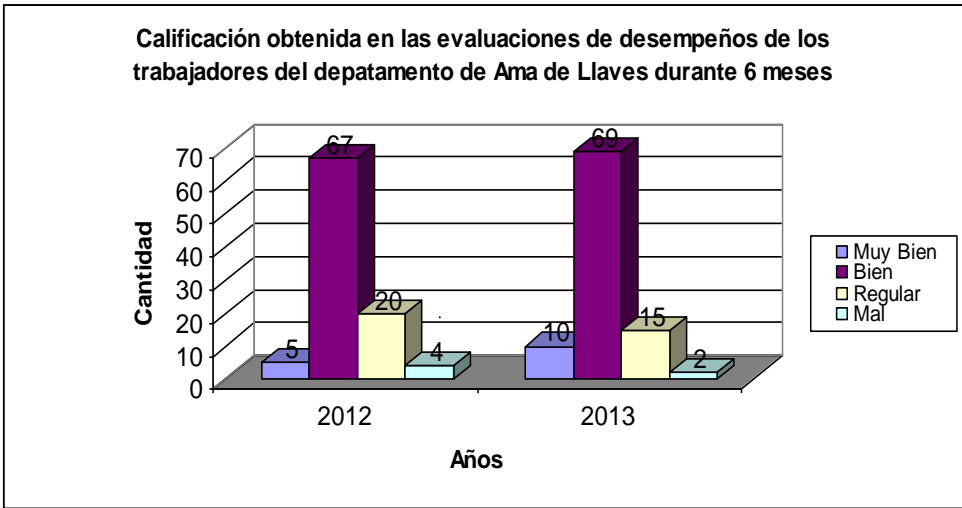


Gráfico 6: Resumen de las evaluaciones del desempeño de la muestra

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se observa el resultado de la calificación obtenida. Si tenemos en cuenta que las evaluaciones del desempeño son la medición sistemática del

grado de eficiencia y eficacia con que los trabajadores realizan sus actividades laborales y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la organización, asociadas a la calidad de la satisfacción del cliente, donde se muestra que las evaluaciones de muy bien se han incrementado y las evaluaciones de regular y mal han decrecido, esto es el resultado de diversos factores como son la capacitación a los trabajadores con dificultades en su desempeño laboral, el control y la supervisión del trabajo por parte de los jefes.

No obstante no se puede considerar en avances para la organización los resultados de las evaluaciones del desempeño pues la evaluaciones de muy bien están en un orden inferior al bien, existiendo deficiencias asociadas al desempeño laboral en cuanto a la calidad de la limpieza de las habitaciones, por la falta de motivación y no existir equidad en lo devengado por el esfuerzo realizado.

El diagrama Causa-Efecto (Figura 5), revela varias de las causas principales, que originan la queja relacionada con la deficiente limpieza de las habitaciones por problemas organizativos y de desempeño laboral:

- Falta de exigencia en la supervisión de las actividades de las camareras.
- Falta de motivación.
- Falta de personal dada la restricción de la plantilla.
- Falta de materias primas necesarias para realizar las actividades de limpieza de habitación correctamente.
- Carga de trabajo que no permite la realización del mismo con la calidad que demanda.

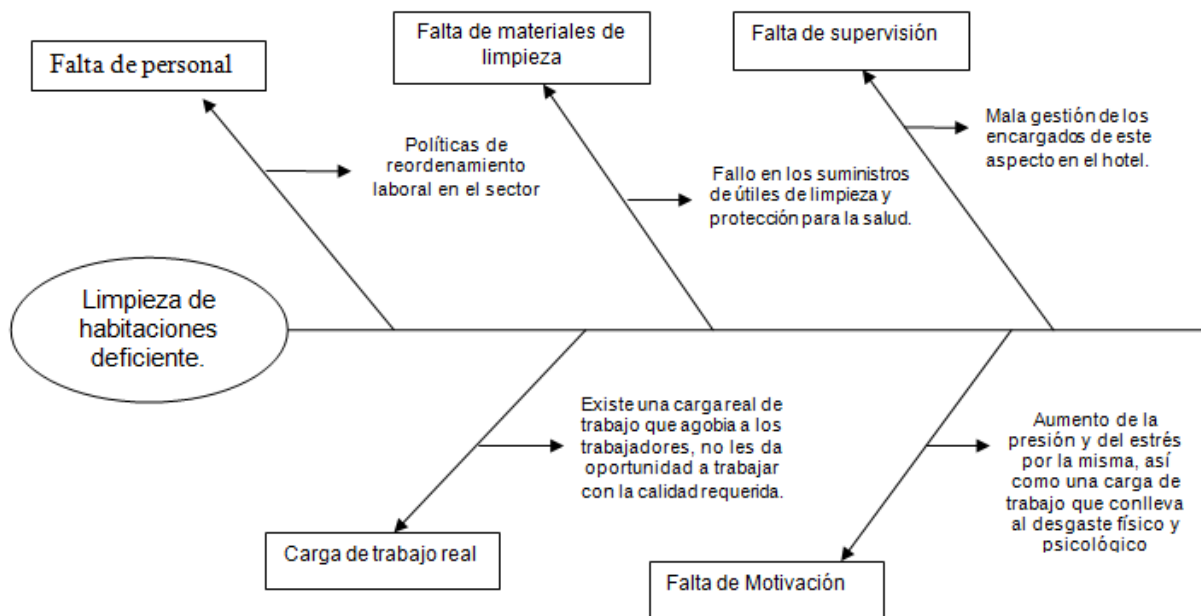


Figura 5: Diagrama Causa-Efecto vinculada a las deficiencias en la limpieza de habitaciones

Fuente: Elaboración propia

Se realizó encuentro, donde asistieron miembros del consejo de dirección y la totalidad de camareras. Entre los problemas planteados fueron seleccionados por los expertos los de mayor importancia, quedando conformado el banco de problemas de la siguiente forma:

1. Mejorar el estado de la lencería, para disminuir el tiempo de clasificación de las mismas, y las quejas de los clientes en este sentido.
2. La necesidad guantes de buena calidad para trabajar para disminuir el riesgo de afectación al trabajar con líquidos corrosivos (ácidos de baja intensidad).
3. Los cambios de habitaciones realizados por existir discrepancias con los requerimientos de las reservas, causando estos retrasos en el trabajo.
4. La pésima calidad de las escobas que les entorpece el trabajo.
5. La sobrecarga de trabajo, acentuada por los problemas de ausencias.

Estos datos fueron correlacionados con la **revisión y análisis documental** de la eficiencia económica, para detectar las dificultades en la organización que afectan el nivel de satisfacción, del hombre en el puesto, como variable del Clima Organizacional en los trabajadores. Pues muchos de estos problemas generan deficiencias laborales en una gran inter influencia con los resultados en el desarrollo de los procesos de estas áreas y en la satisfacción del cliente externo; como mecanismo integrativo de la asimilación subjetiva individual, grupal y organizacional con relación a cuestiones de importancia y significación para el grupo y la sociedad.

El centro laboral resulta también importante para el desarrollo de la personalidad y del grupo, a través de **la propia actividad**. Por ello el análisis de las características de la estructura de la misma y condiciones de ejecución de la tarea, que incluye los contenidos de trabajo, las premisas de formación profesional que se requieren para su realización y la valoración social de sus resultados, permitieron recolectar datos de valor que sirven de base para determinar el impacto de estas variables en la eficiencia económica del área, percibiendo deficiencias tales como:

- Frecuencia de ocurrencia del problema o error del grupo.
- Tiempo utilizado para corregir el error.
- Costo por compensación del error.
- Salario del personal el cual incurrió en el error.
- Por ciento de clientes que no repetirán la visita.

Utilizando los datos anteriores se pudo concretar factores objetivos como el costo de la no calidad en los servicios a través del costo de recuperación por ocurrencia (CRO) y el costo de oportunidad (CO), los cuales inciden directamente en los resultados de estas áreas claves de servicio.

Así como la muestra de algunas de las deficiencias laborales comentadas en las encuestas del cliente:

1. Falta de amabilidad (no existe empatía, no sonríen, no se dirigen al cliente en forma afable, gentil, falta de dominio de idiomas).
2. Demora para solucionarle los problemas a los clientes (en este caso el procedimiento establecido es el siguiente: el cliente se comunica con la recepción para que le solucionen un problema y se le envía el personal calificado para ello).
3. Existencia de áreas y habitaciones con problemas de limpieza (en este caso se refiere a los problemas con los insumos y lencería y la sobre carga de trabajo.)
4. Discrepancias entre la reserva del cliente y la habitación que se le asigna.

Citando algunos ejemplos analizados, se puede afirmar que la falta de amabilidad genera un costo ascendente a 4473.07 CUC, en el caso de la demora para solucionar los problemas de los clientes el costos asciende a 6526.20 CUC y las discrepancias entre las reservas y las habitaciones asignadas a los clientes posee un costo de 7095.60 CUC, se señala además que estos costos son anuales y que solamente fueron calculadas estas 3 deficiencias dentro de un estimado de 215

incurridas diarias a nivel de hotel según estudios realizados por el departamento de calidad.

En este caso es detectada la falla del proceso en las entradas, justamente en los problemas existentes relacionados con las especificaciones de la mantelería.

Como se puede observar los problemas existentes en el hotel, en interacción con las deficiencias encontradas en el análisis del clima laboral, generan diversas fallas de procesos que a su vez afectan directamente la satisfacción del cliente, creando una imagen desfavorable de la instalación y evidenciando la pobre integración afectiva, valorativa y conductual del grupo con la organización, los reclamos de mayor unidad de intereses y fines que se deben constatar en este nivel de desarrollo, para determinar que éste actúe como sujeto de la acción poseyendo así una alta fuerza colectiva que pueda ser satisfactoriamente empleada en provecho del enriquecimiento y desarrollo de la personalidad de sus miembros y a favor de la organización.

Todo lo cual permitieron la concreción de las direcciones, en materia de Clima Organizacional, hacia las cuales debe ir encaminada la entidad.

II.5 Valoración integradora de las dimensiones que afectan el Clima Organizacional y los niveles de desempeño grupal

Como se puede percibir el medio desempeña un gran papel en el funcionamiento y desarrollo de la Organización y del grupo, pero los factores internos (composición, estructura, funciones claramente asimiladas), han devenido en base indispensable ante el cual y con cuya participación mediada se ha desplegado el funcionamiento del grupo valorado.

El medio empresarial prioriza el funcionamiento y desarrollo del grupo, a través de su composición, estructura y precisión de funciones en los procesos que se esperan y suceden en las condiciones circundantes. Pero no ha logrado que éste alcance un elevado nivel de desarrollo, a pesar de la atribución ordenadora y dirigente del sistema y de la influencia que se ejerce por factores conscientes de dirección; derivado por condiciones socio psicológico, que influyen sobre el mismo.

Todo lo cual solicita no solo que el papel que desempeñan los directivos en esta área organizacional clasifique con muy buenas percepciones, sino de dirigir la atención hacia las siguientes direcciones:

- Este grupo reclama de una mayor asimilación subjetiva de la tarea, a través de una **óptima articulación** entre la estructura de interacción con la que enfrenta la actividad conjunta, los motivos individuales de permanencia y pertenencia al grupo y los fines grupales y organizacionales. Que refleje una integración de la membresía en la que afectos, juicios valorativos y conducta de sus miembros estén dirigidos hacia la consecución de las metas o misión trazada en la organización.
- El perfeccionamiento de las actividades que se realizan, que al satisfacer necesidades individuales de la membresía, se vinculen con el sujeto como motivo de pertenencia al grupo y de permanencia en el mismo a lo largo de su existencia.
- Alcanzar el reconocimiento de directivos a nivel organizacional y empresarial, que ejerzan influencia con los conocimientos y la experiencia requerida, en individuos y grupo, como agente de influencia.
- Lograr que la institución laboral y en particular el colectivo de trabajo puedan ejercer una función educativa en el proceso de socialización, a través de la preparación necesaria para el desempeño de las funciones, su control y estimulación equitativa, que fortalezca los intereses hacia la actividad y que la desarrolle eficientemente y con satisfacción personal.
- En el centro laboral resulta también importante para el desarrollo de la personalidad y del grupo, la propia actividad, revisando los contenidos de trabajo, las premisas de formación profesional que se requieren para su realización y la valoración social de sus resultados y las condiciones del ambiente laboral, tanto físico como de organización de la misma, que permitan el mayor desarrollo de la auto estimación, la imagen de sí mismo que tiene el sujeto y motivaciones de otro tipo.

Conclusiones.

Al término de la presente investigación, se arriba a las siguientes conclusiones:

- ✓ El diagnóstico realizado al Clima Organizacional en el grupo de camareras del Hotel Be Live Turquesa, refleja en la práctica que la dimensión Liderazgo se percibe la preocupación de los superiores por el logro de una buena organización de las funciones, siendo desfavorable la solución de conflictos al no percibirse la manera constructiva que beneficie al grupo y la organización.
- ✓ La dimensión Motivación se percibe la preocupación por la calidad del trabajo que realizan, y desfavorables las condiciones laborales siendo esta la que más incide y afecta el Clima laboral.
- ✓ En la dimensión Reciprocidad se identifican con sus funciones y con la organización pero sienten que la retribución por el esfuerzo realizado no recompensa como lo desearían.
- ✓ Percibiéndose en la dimensión Participación que existe interrelación favorable entre los individuos y el grupo orientado al cumplimiento de las metas u objetivos.
- ✓ Resumiendo, el Clima Organizacional es percibido negativamente incidiendo en la motivación de las trabajadoras y repercutiendo de modo contraproducente en el desempeño y cumplimiento de las metas de la organización.
- ✓ Los problemas existentes en interacción con las deficiencias encontradas en el análisis de otros factores, generan diversas fallas del proceso que a su vez afectan la imagen de la instalación evidenciando reclamos de mayor unidad de intereses y fines que se deben constatar en este nivel de desarrollo.

Recomendaciones.

- ✓ A la Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos implementar un programa de intervención a partir de esta investigación para la mejora del Clima Organizacional en el grupo clave de Ama de Llaves del Hotel Be Live Turquesa, a partir de las propuestas que este estudio formula.
- ✓ A la Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos repetir el estudio en un período no mayor de dos años, para constatar los cambios logrados a nivel organizacional, grupal e individual, como resultado de la implementación de las sugerencias de la investigación.
- ✓ Continuar aplicando técnicas de investigación y de negociación, para favorecer la dinámica grupal y el enriquecimiento del hombre y de la empresa en la consecución de un Clima laboral adecuado para un sistema organizacional verdaderamente efectivo.
- ✓ A la Sede Universitaria y a la Universidad de Matanzas proceder a la divulgación de los resultados de este Trabajo de Diploma a las personas e instituciones a las que les resulte útil esta información para el perfeccionamiento de su trabajo.

Bibliografía

1. Acosta Corzo E. (2011). Diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en los procesos claves de la EHTV. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Tesis en opción a la Especialidad de Diplomado en RR.HH. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV).
2. Alonso, E. (2004). La motivación Laboral como indicador de calidad. Revista Capital Humano, No. 151.
3. Arenas, P.; González; J.C.; Pérez, I. (1998): El desarrollo de la Psicología Organizacional en Cuba. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Ciudad de La Habana.
4. Argyris, Ch (1976): La Dirección y el Desarrollo Organizacional (el camino de XA a XB). "El Ateneo", Buenos Aires.
5. Casales, J. (2004). Conocimientos básicos de Psicología Social. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
6. Calvo, N. (2004): "La importancia de detectar la temperatura del aire. Análisis del Clima Organizacional como instrumento de mejora empresarial". Capital Humano, No 180, pp.44-45.
7. Cuesta A. (1990): Organización del trabajo y Psicología Social. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
8. Cuesta, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Versión revisada y ampliada. La Habana. Ed. Academia.
9. Cuesta Santos, A. (2005). Gestión de Competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE): Facultad de Ingeniería Industrial, Ed. Ciencias Sociales. La Habana
10. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edición Mc Graw Hill. Colombia.
11. Forehand y Gelmer. (1964). Variaciones medioambientales en el estudio del comportamiento organizacional. Boletín americano.
12. Fuentes, M. (1990) "La relación individuo-sociedad: un enfoque marxista" En: B. Jiménez-Domínguez (coord.) *Aportes críticos a la Psicología en Latinoamérica*, Guadalajara.
13. Fuentes, M.; (1993): Psicología Social del Grupo. Investigación y desarrollo de teorías. Ediciones Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana.

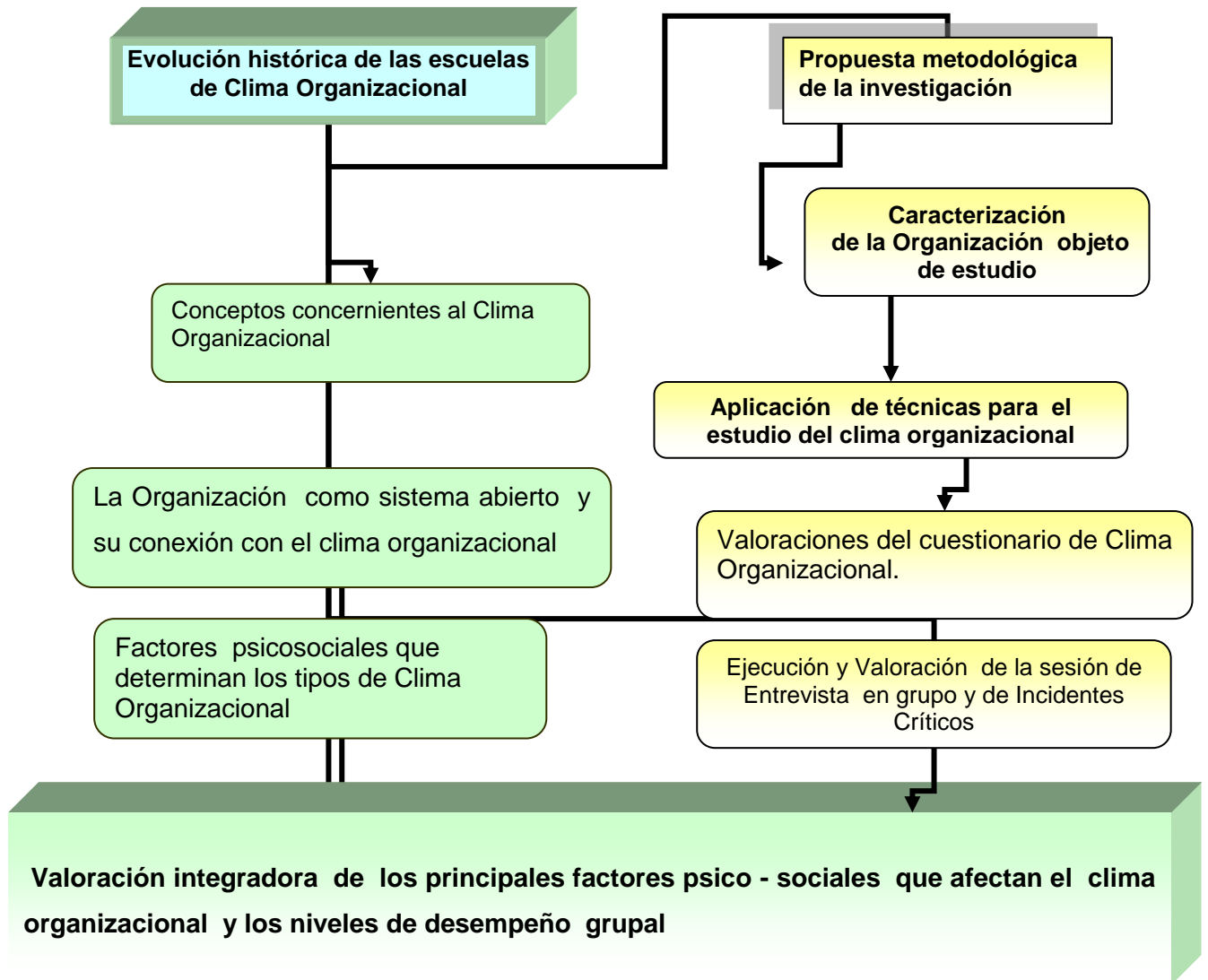
14. Fuentes, M. (2008): "La relación individuo-sociedad: un enfoque marxista" Abordado recientemente en el texto Psicología Social II. La Habana 2008
15. Goncalves das Neves José. Clima Organizacional, Cultura Organizacional y Gestión de recursos Humanos. 1993
16. Gonçalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2011 <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
17. Gómez San Bernardo, C.; (1999): Porque la gente percibe que no se hace nada con los resultados de los estudios del Clima. Revista Capital Humano # 123, Junio.
18. Goncalves, A.; (2000): Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la calidad. <http://arearh.com>
19. González, M. (2002): Aplicación de un instrumento de medición del clima organizacional en una empresa de producción de petróleo. Tesis presentada en opción al título de Master en Psicología Laboral. Ciudad Habana.
20. González R. 2002. Calidad de vida en el trabajo: elaboración y validación de un instrumento en prestadores de servicios de salud. [Tesis doctoral]. México: Universidad de Guadalajara.
21. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm> ¿Cómo actuar para mejorar el clima laboral? Artículo/Fecha de publicación:10/2005
22. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. ¿Te preocupan los problemas interpersonales con tus jefes compañeros y subordinados? Artículo/Fecha de publicación:10/2007
23. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Administración de los recursos Humanos. Artículo/Fecha de publicación:11/2006
24. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Consideraciones generales acerca de la satisfacción laboral su medición y satisfacción. Documento/ Fecha de Publicación:05/2005
25. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Definición del clima laboral. Artículo/Fecha de publicación: 03/2005
26. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Desarrollo organizacional. Documento/Fecha de publicación:08/ 2005
27. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. El comportamiento individual y la Gestión Empresarial. Documento/Fecha de publicación:03/2004

28. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Elementos de Análisis de Clima laboral. Artículo/Fecha de publicación:10/2006
29. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Habilidades Claves en las Relaciones Laborales. Documento/Fecha de publicación:03/2004
30. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Modificación del Clima laboral en las organizaciones. Documento/Fecha de publicación: 07/2004.
31. Jablin (1980). Estudio de la comunicación organizacional: Su evolución y su futuro. México: Editorial McGraw Hill.
32. Katz, D. y Kahn, R.; (1989): Psicología Social y de las Organizaciones. Editorial Trilla. México.
33. Likert y Brunet (1987) .Tipos de clima organizacional.
34. NC 3000, 3001, 3002: 2007. MTSS. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano— REQUISITOS. Cuba.
35. Sampson (1981): Psicología cognoscitiva como ideología de los psicólogos americanos.
36. Schein, E.; (1988): La cultura Empresarial y el Liderazgo. s/e, Ciudad de La Habana.
37. Schein, E.; (1985): Psicología de la Organización. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
38. Schneider (1975). Climas organizacionales: Una clave en la psicología personal.
39. Silva, M.; (1996): El Clima en las Organizaciones. Teoría, métodos e intervención. Barcelona.
40. Tagiuri (1968).Concepto de clima organizacional.
41. Peiró, J.; (1996): Psicología de las Organizaciones. Tomo II. Universidad Nacional Educación a Distancia. Madrid.
42. Piedra Ana María (2004) y Tandron Fernández L (2009). “Modelo para el análisis de la organización, Proyecto subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los servicios de salud.”

ANEXOS

ANEXO 1

Hilo teórico – metodológico conductor del proyecto



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

Selección de afirmaciones para la conformación del Inventario

La propuesta metodológica para el análisis e intervención del Clima Laboral ha sido adaptada del “Modelo para el análisis de la organización, Proyecto Subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los servicios de salud” (OPS). Esta metodología fue validada en Cuba y posteriormente en el Sector Turístico de Varadero.

1. Determinación de facilitadores: Se decidió por interés de la dirección, nombrar la facilitadora del estudio de Clima laboral en el mismo y contar con la orientación y apoyo de la Técnico en Servicios de Alojamiento, de esta manera se da el primer paso para tratar de implementar los cambios dentro de la propia organización estudiada. Se asume el riesgo teniendo en cuenta que esta experiencia constituiría un entrenamiento valioso para la dirección del área.

2. Creación del grupo de Colaboradoras: Para este paso se solicitó la ayuda de especialistas en la materia y de directivos del Hotel. Todos estuvieron dispuestos a participar. No se aplica ninguna técnica de selección pues constituyen el 100% de las que ocupan estas plazas.

3. Formación sobre clima: Una vez determinado los facilitadores y el grupo de colaboradoras se realizó una preparación teórica sobre el tema. La formación se sustenta en las definiciones operacionales sobre las variables que estudia el instrumento.

4. Determinación del grupo a estudiar: El grupo de interés resultó ser las Camareras de Pisos ya que constituyen la fuerza de trabajo que determina la operación del Departamento y precisamente este grupo se caracteriza por sus constantes ausencias al trabajo por presentar certificados médicos, generando una gran inestabilidad y sobrecarga para las que si vienen a trabajar que tienen que asumir las habitaciones de las demás. Se le informó al Departamento sobre la decisión y las causas por las cuáles se va a realizar el estudio.

5. Revisión de documentación por parte de los colaboradores. Se tomaron en cuenta, como paso previo a la selección de los ítems, las informaciones arrojadas por los análisis económicos, encuestas de clientes con sus comentarios, histórico de asistencia del grupo definido a estudiar.
6. Selección de afirmaciones. Conformación del instrumento: Se toma el banco de 168 afirmaciones y se somete a valoración por criterio de expertos en Método “Delphi” por rondas, para lograr su adaptación a las características de la muestra, actuando de la siguiente manera:

Primera ronda. Se le entrega por separado a cada uno de las colaboradoras una hoja de papel donde es mostrado el banco completo de afirmaciones sobre clima organizacional y se les pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que el lenguaje utilizado en esas afirmaciones se ajusta a las características del departamento? En caso de ser necesario ajuste la palabra que considere se adapte a nuestra realidad.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todas las colaboradoras se corrigen o incorporan todos los señalamientos realizados a las afirmaciones originales del instrumento.

Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada uno de ellos una hoja de papel donde es mostrado el banco completo de afirmaciones contemplando todos los señalamientos efectuados por los expertos y se les pregunta: ¿Cuáles de las percepciones sobre el clima organizacional presentadas en el banco de 168 afirmaciones se deben de seleccionar de acuerdo a las Dimensiones para el estudio de las Camareras de Pisos? Aquí le es orientado a los Expertos que el número 1 es estar de acuerdo y 0 significa no estar de acuerdo.

ANEXO 2.1

BANCO DE AFIRMACIONES CENTRALES PARA EL REDISEÑO DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Instrumento Inventario de Clima Organizacional contiene solo 77 de estas 168 reflexiones. El grupo de expertos selecciona aquellas que más se ajusten a los intereses de la instalación.

Para la adaptación del instrumento se deberá tener cuidado de reemplazar afirmaciones por otras del mismo tema y de igual valor, para que en la tabulación de las respuestas se mantenga la misma confiabilidad.

DIMENSIÓN: Liderazgo.

Dirección

- 1.- El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo. (V).
- 2.- Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar. (F)
- 3.- No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. (F)
- 4.- A menudo se inicial trabajos que no se sabe porqué se hacen. (F)
- 5.- En este departamento se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado. (V)
- 6.-La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada. (F)
- 7.- Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial, no se sabe quién debe resolver. (F)
- 8.- Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo. (V)
- 9.- Si uno no cumple con lo programado no pasa nada.(F)
- 10- Aquí unos pocos cumplen con el reglamento interno de trabajo. (F)
- 11- Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente (V)

Estimulo de la Excelencia

- 12- Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones. (V)
- 13- De las cosas que hace este grupo, ninguna merecería la calificación de excelente. (F)
- 14- El superior no se preocupa porque se aporte ideas que mejoran la calidad del trabajo. (F)
- 15- Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. (V)
- 16- Por lo general los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia. (V)
- 17- Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda. (F)
- 18- A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo. (F)
- 19- La gente considera un reto los trabajos difíciles. (V)
- 20- Sinceramente, muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.(F)
- 21- Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente.(V)
- 22- En realidad, a casi nadie le importa comenzar un trabajo aún cuando no se haya terminado el que está haciendo. (F)

Estimulo del Trabajo en Equipo

- 23- Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos poco. (F)
- 24- Los miembros del equipo podrían colaborar mucho más en la marcha del grupo si revisaran periódicamente las responsabilidades individuales y actuarán casi que de "persona a persona". (F)
- 25- Para cumplir con el trabajo tenemos que recurrir a todas las fuerzas del grupo. (V)
- 26- Cuando los miembros del grupo son criticados, se percibe que ellos sienten haber perdido prestigio, status, o consideración dentro y fuera del grupo. (F)
- 27- Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco. (F)
- 28- El líder, director, etc., del grupo, raramente tolera esfuerzo de liderazgo de parte de otros miembros del equipo. (F)
- 29- Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda. (F)

30- En la organización total, los grupos y/o departamentos actúan más en competencia que en mutua colaboración. (F)

31- Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. (V)

32- Es igual que trabaje intensamente o que no lo haga. (F)

Solución de Conflictos

33- Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo. (F)

34- Los trabajadores exponen sus verdaderos motivos guante las discusiones grupales. (V)

35- Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras. (F)

36- Muchos de los conflictos potenciales de este grupo se han evitado con solo haber desarrollado mejores canales de comunicación con otros grupos dentro de la organización.(V)

37- Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva. (V)

38- Los desacuerdos entre miembros del grupo son rara vez aclarados adecuadamente y en pocas oportunidades se logran escuchar los puntos de vistas de cada persona sobre sus diferencias (F)

39- Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. (V)

40- Los problemas se archivan hasta que finalmente se olvidan. (F)

41- Mi jefe es “tan buena persona” que es difícil enojarse con él (o ella). (F)

42- A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír. (F)

43- Cuando surge un problema buscamos una solución que no moleste a las partes en conflicto. (F)

DIMENSIÓN: Motivación

Realización Personal

44- Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución. (V)

45- La mezcla de actitudes, habilidades, conocimientos, etc., que tiene este grupo en este momento es inadecuada para el tipo del trabajo que hacen. (F)

46- La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen pensamiento. (V)

47- No existe una revisión periódica de los objetivos individuales ni de las prioridades que poseen los miembros de grupo. (F)

48- Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.(V)

49- Los intentos para revisar críticamente el desempeño del grupo son percibidos como negativos y perjudiciales por sus miembros.(F)

50- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. (F)

51- Los miembros no muestran mucha iniciativa para mantenerse actualizados en sus conocimientos ni para desarrollarse personalmente. (F)

52- Con este trabajo me siento realizado profesionalmente. (V)

53- El grupo no trabaja con suficiente claridad dentro de una orientación de desarrollo, sino que "actúa por actuar". (F)

Reconocimiento de la Aportación

54- Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.(V)

55- Los miembros del grupo no están muy seguros del valor que tienen sus aportes para el resto de la organización. (F)

56- En este departamento el valor de los trabajadores es reconocido. (V)

57- Generalmente la contribución de este grupo no es comprendida por otros sectores de la organización. (F)

58- El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad. (V)

59- El potencial de aportación de algunos de los miembros no está siendo reconocido ni desarrollado en este equipo. (F)

60- Aquí únicamente están pendientes de los errores. (F)

61- Hay muy pocos incentivos individuales para que los miembros se preocupen por desarrollarse y asumir más responsabilidades dentro de la organización. (F)

62- La dedicación de este departamento merece reconocimiento. (V)

63- Algunos directivos y de los otros departamentos tienen una opinión muy baja acerca de este grupo. (F)

64- En esta institución se premia a la persona que trabaja bien. (V)

Responsabilidad

65- Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal (V)

66- La mayoría de los miembros de mi grupo piensan que el cumplimiento de los objetivos son responsabilidad de la jefatura.(F)

67- Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores, antes de ponerla en práctica. (F)

68- Las personas de este grupo realmente no son muy francas ni abiertas entre sí. (F)

69- En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. (F)

70- Los miembros muestran alguna incertidumbre acerca de sus roles, papeles o responsabilidades individuales en relación al resto del equipo. (F)

71- Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo (V)

72- Únicamente al finalizar el trabajo se revisa.(V)

73- Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.(V)

74- En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. (V)

75- Existe interés de parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la organización. (V)

Adecuación de las Condiciones de Trabajo

76- Cada uno cuenta con todo lo necesario para realizar su trabajo. (V)

77- Poco tiempo es dedicado a revisar en el grupo, que se requiere para mejorar su desempeño. (F)

78- Las condiciones de trabajo son buenas. (V)

79- El grupo de beneficiaria si se le mejorará las condiciones en que se trabaja actualmente. (F)

80- La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución son sentimientos satisfechos con el ambiente físico de nuestro trabajo. (V)

81- Este grupo realmente no necesita de nuevos “insumos” tales como espacio, instrumentos, técnicas, etc. para que pueda realizar satisfactoriamente su trabajo. (V)

82- Aquí se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo. (V)

83- Muchísimo mejoramiento es necesario en la asignación de recursos entre los miembros del grupo. (F)

84- Aquí se separa del centro a la gente con facilidad. (F)

85- Hay que tener miedo cuando se comete un error. (F)

86- El ambiente que se respira en esta institución es tenso. (F)

DIMENSIÓN: Reciprocidad.

Aplicación al Trabajo

87- La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones. (V)

88- Con frecuencia este grupo falla en terminar sus cosas satisfactoriamente. (F)

89- A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. (V)

90- Este grupo raramente logra importantes progresos o avances en sus trabajos. (F)

91- En general el trabajo se hace superficial y mediocrementemente. (F)

92- Este grupo no recharacteriza por producir muchas ideas ni resultados. (F)

93- Aquí uno se siente auto motivado en el trabajo. (V)

94- Algunos miembros no dedican el esfuerzo necesario para manejar los actuales requerimientos de sus trabajos o responsabilidades.(F)

95- Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden. (V)

96- Todos nosotros estamos tratando de hacer de este grupo un equipo realmente de vanguardia. (V)

97- Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo. (V)

Cuidado del Patrimonio Institucional

- 98- En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización. (V)
- 99- Los miembros del equipo no se muestran realmente comprometidos con el éxito del mismo. (F)
- 100-Da gusto ver el orden que reina en nuestro puesto de trabajo. (F)
- 101-Algunos miembros no tienen un alto sentido de pertenencia al grupo. (F)
- 102-Tratamos con respeto y diligencia a los clientes que damos servicios. (V)
- 103-Los miembros están muy comprometidos con sus objetivos personales a expensa de los recursos del grupo. (F)
- 104-Cuando hablamos de la institución lo hacemos en forma despectiva. (F)
- 105-Defendemos con pasión el trabajo y la imagen de nuestro grupo. (V)
- 106- Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución. (F)
- 107-Realmente nos preocupa el prestigio de la organización. (V)

Retribución

- 108-En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar nuevos retos. (V)
- 109-Aquí dedicamos mucho tiempo y esfuerzo al desarrollo personal y a la capacitación. (V)
- 110-Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación. (V)
- 111-Yo me siento muy motivado para formar parte de este grupo. (V)
- 112-Aquí se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores y directores. (V)
- 113-Nuestro director es suficientemente sensitivo a las necesidades de los miembros del grupo. (F)
- 114-Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los directivos para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada. (V)
- 115-Cuando ingresan nuevos miembros a esta organización se les ayuda a encontrar su "lugar" dentro del grupo. (V)
- 116-Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo. (V)

117-Por lo general, la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la organización. (V)

Equidad

118-Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. (V)

119-La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. (F)

120-Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas. (V)

121-Aquí las promociones carecen de objetividad. (F)

122-Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos. (F)

123-Para participar en los programas de bienestar social es importante ser amigo de la persona que los organiza. (F)

124-Las medidas disciplinarias se aplican con subjetividad. (F)

125-El desempeño de los funcionarios es correctamente evaluado. (V)

126-La selección de jefes de esta organización, es efectuada satisfactoriamente. (V)

127-Realmente no es necesario contar con muchos requisitos para obtener un ascenso. (F)

DIMENSIÓN: Participación

Compromiso por la Productividad

128-Los miembros evitan muchas veces el hacer señalamientos críticos solo para evitar enfrentar mayores conflictivos. (F)

129-Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente de la solución. (V)

130-El grupo parece estar más interesado en lograr resultados concretos en el trabajo que en proyectar una buena apariencia. (V)

131-En la práctica, este grupo rara vez logra alcanzar sus objetivos. (F)

132-Los diferentes niveles de dirección de la organización no colaboran entre ellos. (F)

133-A algunos miembros se les hace muy difícil lograr comprometerse para mejorar realmente su desempeño. (F)

134-Mucha de la energía del grupo se destina a cosas productivas y se orienta a la obtención de resultados concretos. (V)

135- El espíritu de equipo en esta organización es excelente. (V)

136-Aquí cada departamento trabaja por su lado. (F)

137-Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la instalación. (V)

Contabilización de Intereses

138-Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización. (V)

139-Los conflictos entre este grupo y otros grupos en la organización no son muy comunes. (V)

140-Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos. (F)

141-El grupo tiene relaciones muy constructivas con otros grupos dentro de la organización. (V)

142-Los grupos únicamente luchan por mantener su autonomía. (F)

143-Existe contabilización entre el trabajo de este equipo y el de otros dentro de la organización.(V)

144-Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa. (F)

145-Aquí los departamentos viven en conflicto permanente. (F)

146-El grupo no busca activamente el desarrollo de relaciones de trabajo con otros grupos dentro de la organización. (F)

147-Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con los grupos de la institución. (V)

148-El rol o responsabilidad real de este grupo es claramente identificado con el rol y la responsabilidad de la organización. (V)

Intercambio de Información

149- Aquí la información de lo que sucede en la instalación está concentrada en unos pocos grupos. (F)

150-Nuestro director o coordinador del grupo y los miembros del mismo, usan poco tiempo para aclarar lo que ellos esperan o necesitan de los otros miembros del grupo. (F)

151-Generalmente, cuando se va a hacer algo nuestro departamento es el último en enterarse. (F)

152-Las personas de este grupo realmente no son muy francas ni abiertas entre si.(F)

153-Cuando el grupo se encuentra reunido se nota que algunos miembros no se escuchan unos a otros.(F)

154-Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chisme, rumores). (F)

155-Hay temas muy importantes que mi grupo debería discutir pero que se dejan “debajo de la mesa” y nunca se ventilan.(F)

156-La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente. (F)

157-Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente. (F)

158-Usualmente nuestro departamento no maneja buena información. (F)

Involucración en el Cambio

159- En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.(F)

160-El grupo tiene la fama e imagen de estar estancado.(F)

161-La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo. (F)

162-Este grupo muy rara vez innova sus sistemas de trabajo. (F)

163-Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.(F)

164-Hay demasiada presión para actuar con conformismo en este grupo. (F)

165- Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores. (F)

166-Si a una persona en la organización se le ocurriera cuestionar las prácticas establecidas en el grupo, posiblemente sería “puesta de inmediato” en su lugar por otros miembros (F)

167-Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución. (F)

168-En general en esta organización el cambio no se ve como algo positivo. (F)

ANEXO 2.2 INVENTARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Lea las instrucciones con atención antes de continuar.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones de cosas que nos acontecen en el trabajo. Usted debe vincular cada una de ellas con lo que realmente ocurre en su departamento o área. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Haga una cruz en la casilla escogida. Teniendo en cuenta la escala del 1 al 5:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

De antemano le ofrecemos nuestro sincero agradecimiento por su cooperación.

No	Afirmaciones de variables	1	2	3	4	5
1	El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
2	Todos se esfuerzan en el cumplimiento de sus obligaciones.	1	2	3	4	5
3	Aquí los resultados son el fruto del trabajo del equipo	1	2	3	4	5
4	Normalmente se dan reconocimientos por el buen desempeño en el trabajo	1	2	3	4	5
5	Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.	1	2	3	4	5
6	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal	1	2	3	4	5
7	En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización	1	2	3	4	5
8	En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar nuevos retos.	1	2	3	4	5
9	Generalmente la persona que se selecciona por la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
10	Los trabajadores exponen sus verdaderos motivos durante las discusiones grupales.	1	2	3	4	5
11	Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	1	2	3	4	5
12	Los objetivos del departamento son congruentes con los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
13	Aquí se preocupan por las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	1	2	3	4	5
14	Cada uno cuenta con todo lo necesario para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
15	En este departamento el valor de los trabajadores es reconocido.	1	2	3	4	5
16	Tratamos con respeto y diligencia a los clientes que damos servicios.	1	2	3	4	5

17	El grupo tiene relaciones muy constructivas con otros grupos dentro de la organización.	1	2	3	4	5
18	Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo	1	2	3	4	5
19	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.	1	2	3	4	5
20	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros son siempre sinceras	1	2	3	4	5
21	Aquí se dedica tiempo y esfuerzo al desarrollo personal y a la capacitación.	1	2	3	4	5
22	Para cumplir con el trabajo tenemos que recurrir a todas las fuerzas del grupo	1	2	3	4	5
23	La gente considera un reto los trabajos difíciles.	1	2	3	4	5
24	Todos nosotros estamos tratando de hacer de este grupo un equipo realmente de vanguardia	1	2	3	4	5
25	Cuando uno no sabe como hacer algo, alguien le ayuda	1	2	3	4	5
26	El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad	1	2	3	4	5
27	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes	1	2	3	4	5
28	Aquí la eficiencia en el trabajo implica reconocimientos de diversos tipos.	1	2	3	4	5
29	Cuando hay un reto para la organización todos participamos activamente en la solución.	1	2	3	4	5
30	Nuestro director o coordinador del grupo, usa tiempo para aclarar lo que se espera o necesitan de los otros miembros del grupo.	1	2	3	4	5
31	En este grupo la adopción de nuevas tecnologías se mira con optimismo.	1	2	3	4	5
32	La mezcla de habilidades, conocimientos, actitudes etc., que tiene este grupo en este momento es elevada para el tipo del trabajo que hacen.	1	2	3	4	5
33	En nuestro grupo existen normas y valores que favorecen el trabajo de la institución	1	2	3	4	5
34	Los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia	1	2	3	4	5
35	En este departamento se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado.	1	2	3	4	5
36	El salario y otras prestaciones sociales que la organización brinda son justas.	1	2	3	4	5
37	En la organización los grupos y/o departamentos actúan más en mutua colaboración que compitiendo	1	2	3	4	5
38	Defendemos con pasión el trabajo y la imagen de nuestro grupo.	1	2	3	4	5
39	La dedicación de este departamento consigue reconocimiento.	1	2	3	4	5
40	Esta institución ofrece buenas oportunidades de superación.	1	2	3	4	5

41	Cuando se va a hacer algo nuestro departamento es de los primeros en enterarse.	1	2	3	4	5
42	Las condiciones de trabajo son buenas.	1	2	3	4	5
43	La distribución del trabajo se hace en forma organizada.	1	2	3	4	5
44	El grupo parece estar más interesado en lograr resultados concretos en el trabajo que en proyectar una buena apariencia	1	2	3	4	5
45	Existe compatibilización entre el trabajo de este equipo y el de otros dentro de la organización.	1	2	3	4	5
46	Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente.	1	2	3	4	5
47	Las personas de este grupo realmente son muy francas y abiertas entre sí	1	2	3	4	5
48	Los niveles superiores propician cambios positivos para la institución.	1	2	3	4	5
49	Las medidas disciplinarias que se aplican son justas y objetivas.	1	2	3	4	5
50	Conocemos las metas de nuestra área de trabajo	1	2	3	4	5
51	Mucha de la energía del grupo se destina a cosas productivas y se orienta a la obtención de resultados concretos	1	2	3	4	5
52	Este grupo realmente posee los “insumos” tales como instrumentos, materiales, técnicas, etc. para realizar satisfactoriamente su trabajo.	1	2	3	4	5
53	Realmente nos preocupa el prestigio de la organización.	1	2	3	4	5
54	Hay temas muy importantes que mi grupo discute, nunca se dejan “debajo de la mesa”	1	2	3	4	5
55	Todos los problemas se discuten de una manera constructiva. .	1	2	3	4	5
56	Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
57	El desempeño de los trabajadores es correctamente evaluado.	1	2	3	4	5
58	Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden.	1	2	3	4	5
59	Aquí se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores y dirigentes	1	2	3	4	5
60	Al finalizar el trabajo se revisa y controla	1	2	3	4	5
61	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
62	En general en esta organización el cambio se ve como algo positivo.	1	2	3	4	5
63	En la práctica, este grupo logra alcanzar sus objetivos.	1	2	3	4	5
64	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.	1	2	3	4	5
65	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con los grupos de la institución.	1	2	3	4	5
66	En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	1	2	3	4	5

67	El rol o responsabilidad real de este grupo es claramente identificado con el rol y la responsabilidad de la organización.	1	2	3	4	5
68	Por lo general, la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la organización.	1	2	3	4	5
69	Existe libertad de acción para la realización del trabajo.	1	2	3	4	5
70	Las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente.	1	2	3	4	5
71	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.	1	2	3	4	5
72	Los superiores estimulan la calidad del trabajo de los miembros de la organización.	1	2	3	4	5
73	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo	1	2	3	4	5
74	El espíritu de equipo para lograr las metas en esta organización es excelente.	1	2	3	4	5
75	Cuando surge un problema buscamos una solución que beneficie a la empresa.	1	2	3	4	5
76	El ambiente laboral que se respira en esta institución es apropiado	1	2	3	4	5
77	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente	1	2	3	4	5

Reservas y Propuestas de Mejoras

(Puede usar el reverso de la encuesta para expresar sus opiniones sobre el tema)

ANEXO 2.3

TABLA RESUMEN DE LAS DIMENSIONES Y SUS VARIABLES. PARA LAS VALORACIONES DE EXPERTOS.

Relación de dimensiones con las variables e ítems que le corresponden del inventario de clima laboral aplicado al grupo de camareras del Hotel Be Live Turquesa			
Dimensión	Variable	Ítems	Puntuación
Liderazgo	Dirección	El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	4.8
		Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	
		En este departamento se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado.	
		La distribución del trabajo se hace en forma organizada.	
		Conocemos las metas de nuestra área de trabajo.	
		Las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente.	
	Estímulo a la Excelencia	Todos se esfuerzan en el cumplimiento de sus obligaciones.	4.4
		Aquí se preocupan por las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	
		Los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia.	
		La gente considera un reto los trabajos difíciles.	
		Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente.	
	Estímulo del Trabajo en Equipo	Aquí los resultados son el fruto del trabajo del equipo.	4.2
		Para cumplir con el trabajo tenemos que recurrir a todas las fuerzas del grupo.	
		Cuando uno no sabe como hacer algo alguien le ayuda.	
		En la organización los grupos y/o departamentos actúan más en mutua colaboración que compitiendo.	
		Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	
Solución de Conflictos	Los trabajadores exponen sus verdaderos motivos durante las discusiones grupales.	3.5	
	Cuando analizamos un problema las		

Motivación		posiciones que adoptan mis compañeros son siempre sinceras.	
		Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	
		Cuando surge un problema buscamos una solución que beneficie a la empresa.	
	Realización personal	Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.	4.0
		La mezcla de habilidades, conocimientos, actitudes etc., que tiene este grupo en este momento es elevada para el tipo del trabajo que hacen.	
		Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.	
		Existe libertad de acción para la realización del trabajo.	
		Con este trabajo me siento realizado profesionalmente	
	Reconocimiento de la aportación	Normalmente se dan reconocimientos por el buen desempeño en el trabajo	4.0
		En este departamento el valor de los trabajadores es reconocido.	
		El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad	
		La dedicación de este departamento consigue reconocimiento.	
		En esta institución se premia a la persona que trabaja bien	
	Responsabilidad	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal	4.2
		Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo	
		Al finalizar el trabajo se revisa y controla	
		En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	
		Los superiores estimulan la calidad del trabajo de los miembros de la organización.	
	Adecuación a las condiciones de Trabajo	Cada uno cuenta con todo lo necesario para realizar su trabajo	4.0
	Las condiciones de trabajo son buenas		
	Este grupo realmente posee los "insumos" tales como instrumentos, materiales, técnicas, etc. para realizar satisfactoriamente su trabajo.		
	Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo.		
	El ambiente laboral que se respira en esta institución es apropiado		

Dimensión	Variable	Ítems	Puntuación
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.	4.1
		A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes	
		Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden.	
		Todos nosotros estamos tratando de hacer de este grupo un equipo realmente de vanguardia	
		Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.	
	Cuidado del Patrimonio	En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización	4.1
		Tratamos con respeto y diligencia a los clientes que damos servicios.	
		Defendemos con pasión el trabajo y la imagen de nuestro grupo.	
		Realmente nos preocupa el prestigio de la organización.	
	Retribución	En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar nuevos retos.	3.2
		Aquí se dedica tiempo y esfuerzo al desarrollo personal y a la capacitación.	
		Esta institución ofrece buenas oportunidades de superación.	
		Aquí se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos trabajadores y dirigentes	
		Por lo general, la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la organización.	
	Equidad	Generalmente la persona que se selecciona por la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	3.8
		Aquí la eficiencia en el trabajo implica reconocimientos de diversos tipos.	
El salario y otras prestaciones sociales que la organización brinda son justos.			
Las medidas disciplinarias que se aplican son justas y objetivas.			
El desempeño de los trabajadores es correctamente evaluado.			
Participación	Compromiso por la Productividad	Cuando hay un reto para la organización todos participamos activamente en la solución.	4.4
		El grupo parece estar más interesado en lograr resultados concretos en el trabajo que en proyectar una buena apariencia	
		Mucha de la energía del grupo se destina a cosas productivas y se orienta a la obtención	

		de resultados concretos	
		En la práctica, este grupo logra alcanzar sus objetivos.	
		El espíritu de equipo para lograr las metas en esta organización es excelente.	
	Compatibilización de Intereses	Los objetivos del departamento son congruentes con los objetivos de la organización.	4.6
		El grupo tiene relaciones muy constructivas con otros grupos dentro de la organización.	
		Existe compatibilización entre el trabajo de este equipo y el de otros dentro de la organización.	
		El rol o responsabilidad real de este grupo es claramente identificado con el rol y la responsabilidad de la organización.	
		Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con los grupos de la institución.	
	Intercambio de Información	Nuestro director o coordinador del grupo, usa tiempo para aclarar lo que se espera o necesitan de los otros miembros del grupo.	4.3
		Cuando se va a hacer algo nuestro departamento es de los primeros en enterarse.	
		Las personas de este grupo realmente son muy francas y abiertas entre sí	
		Hay temas muy importantes que mi grupo discute, nunca se dejan "debajo de la mesa"	
	Involucración en el cambio	En este grupo la adopción de nuevas tecnologías se mira con optimismo.	4.4
		En nuestro grupo existen normas y valores que favorecen el trabajo de la institución	
		Los niveles superiores propician cambios positivos para la institución.	
		En general en esta organización el cambio se ve como algo positivo.	

Dimensión: Motivación

	RA	RP	R	ACD	RA	R	RA	RP	RA	ACD	ACD	ACD	R	RP	R	RP	RA	R	ACD	RP
Encuestados	4	5	6	14	15	18	26	32	39	42	52	56	60	64	66	69	71	72	76	77
1	4	4	5	2	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4
2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	2	4	5	3	3	4	4	4	4	3
3	1	3	3	2	3	3	4	5	3	3	2	4	5	3	4	3	3	3	4	4
4	1	3	3	3	3	3	4	5	3	2	2	4	5	3	4	3	3	3	4	4
5	1	3	3	2	3	3	4	5	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4
6	5	3	5	4	4	5	5	5	4	2	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
7	4	5	5	2	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3
8	3	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	3
10	3	5	5	2	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5
11	3	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5
12	5	4	5	2	4	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5
13	1	3	3	2	3	3	4	5	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4
14	4	5	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3
15	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	3	5	5	3	3	4	4	5	4	3
16	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3
Media Aritm	3,2	4,0	4,3	2,6	3,8	4,3	4,3	4,6	4,2	2,9	3,5	4,3	4,9	3,3	3,8	3,7	3,9	3,9	4,0	3,8
Prom.Gral	3,9																			

ANEXO 4

GUIA DE ENTREVISTA GRUPAL.

Finalidades: Profundizar en las variables psicosociales que influyen en el clima organizacional del grupo de camareras

- Contrastar el diagnóstico sobre el clima laboral derivado de la aplicación del instrumento con los criterios sobre las variables con dificultades.
- Valorar en qué medida es percibido por las personas entrevistadas las variables de clima exploradas.
- Identificar los aspectos de la organización que desencadenan dificultades en el clima laboral.

Las bases para la realización de la entrevista:

1. ¿Qué grupos y/o departamentos requieren de mayores aportes para mejorar el trabajo de este proceso?
2. ¿Cómo ayudar con las discusiones al beneficio en la solución de conflictos grupales?
3. ¿Cómo se evidencia el vínculo entre la responsabilidad y el cumplimiento de los estándares de desempeño?
4. ¿Cuáles son las evidencias de autorrealización en este tipo de trabajo.
5. ¿Cuáles son los reclamos vinculados con la creatividad y de desarrollo personal, que les impulsaría en el trabajo?
6. ¿Qué condiciones de trabajo que se reclaman?
7. ¿Cuáles son las evidencias del cuidado del patrimonio institucional?
8. ¿Certezas de su aplicación o dedicación en el trabajo?
9. ¿Opiniones sobre los dispositivos de retribución y la percepción de la equidad?
10. ¿Cuáles fundamentos y evidencias reflejan el compromiso individual y grupal con la productividad?
11. ¿Cuáles recursos se reclaman para lograr competencias del proceso?
12. ¿Cuáles son los reclamos vinculados con la autonomía individual, grupal y empresarial que tributarían a la satisfacción?