



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO  
UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL  
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE  
LICENCIATURA EN TURISMO

**"EL CLIMA LABORAL EN EL HOTEL COZUMEL AND RESORT"**

TESIS

Para optar por el título de:

LICENCIADA EN TURISMO

P R E S E N T A:

**Gloria Lizette Lope Hernández**



Integrantes del comité de supervisión de Tesis

M.E.S. Karina Amador Soriano

Director

M.E.A.P. Lucinda Arroyo Arcos

Supervisor

M.A. Juanita Jiménez Jiménez

Supervisor

Cozumel Quintana Roo, 2009

Ø59773



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO  
UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL  
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE  
LICENCIATURA EN TURISMO

---

---

COMITÉ DE TESIS

Director: \_\_\_\_\_

M.E.S. Karina Amador Soriano

Asesor: \_\_\_\_\_

M.E.A.P. Lucinda Arroyo Arcos

Asesor: \_\_\_\_\_

M.A. Juanita Jiménez Jiménez

Cozumel, Quintana Roo,

## AGRADECIMIENTOS

A dios, por regalarme la dicha de existir y por haberme brindado conocimiento para la culminación de ésta tesis.

A los maestros que hicieron posible la realización de esta investigación, M.E.S. Karina Amador Soriano (Directora), M.E.A.P. Lucinda Arroyo Arcos (Asesora) y M.A. Juanita Jiménez Jiménez gracias por su paciencia y buenos consejos para la corrección del contenido de la tesis.

A la Fundación Comunitaria IAP por apoyar a los jóvenes en su formación académica.

Al hotel Cozumel and Resort, por abrirme las puertas de sus instalaciones para la realización de mi investigación.

A mi esposo, Pablo, por ayudarme en todos los momentos y por echarme porras cuando lo necesitaba.

A todos los amigos que formaron parte de mi vida académica en la UQROO, a los que culminaron junto conmigo y a los que se quedan un tiempo más para que le pongan todas las ganas del mundo y sepan que el camino que les queda es corto y lo pueden lograr, animo!!!

## DEDICATORIA

Dedicado a mis padres porque gracias a que siempre se encontraban en mis pensamientos tuve la fuerza y la voluntad de seguir por el camino correcto para lograr mis metas en la universidad. Gracias por su buen ejemplo de vida y por el apoyo incondicional que han puesto en mi, los amo!!!

A mis abuelos porque al verlos se la sabiduría y la fuerza en el corazón que uno puede llegar a tener con los años, a mi ángel del cielo, mi abuela Jacoba que se nos adelanto en el camino pero que ha estado presente en mis recuerdos durante los momentos más felices de mi vida.

A mis hermanas y mis sobrinos por darme alegrías y cariño, a Erwin que empieza con su vida universitaria para que nunca se dé por vencido y siga adelante hasta culminar su formación.

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>3</b>
Planteamiento del problema .....	3
Justificación.....	6
Objetivos e Hipótesis .....	7
Metodología .....	8
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE CLIMA LABORAL</b>	
1.1 Historia del concepto de clima laboral .....	11
1.1.1 Definición de clima laboral .....	13
1.2 Importancia de estudio del clima laboral.....	15
1.3 Definición de satisfacción laboral.....	18
1.4 Definición de desempeño laboral.....	20
1.5 Clima laboral y motivación .....	22
1.6 Teoría de ajuste al trabajo .....	24
1.7 Modelos de evaluación de clima laboral .....	26
1.7.1 Modelo Organiza .....	27
1.7.2 Modelo ACTI Consultores en Turismo .....	28
1.7.3 Modelo GENSOL.....	30
1.7.4 Modelo DyAL.....	31
<b>CAPÍTULO II LA ISLA DE COZUMEL Y EL HOTEL COZUMEL AND RESORT</b>	
2.1 La isla de Cozumel.....	34
2.2 El Hotel Cozumel and Resort.....	35
2.3 Departamentos del Hotel .....	37
<b>CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL</b>	
3.1 Datos generales .....	39
3.2 Satisfacción.....	41
3.3 Comportamiento.....	44
3.4 Motivación .....	48
3.5 Comunicación .....	52
3.6 Condiciones físicas .....	56

3.7 Evaluación del clima laboral.....	59
3.8 FODA.....	67
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Respuestas a la insatisfacción laboral.....	20
Figura 2. Variables y sistemas de clima laboral .....	31
Figura 3. Hotel Cozumel and Resort.....	36
Figura 4. Departamentos del hotel.....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antigüedad .....	39
Tabla 2. Departamentos con empleados de menor antigüedad .....	40
Tabla 3. Departamentos con empleados de mayor antigüedad .....	40
Tabla 4. La satisfacción en división cuartos.....	59
Tabla 5. El comportamiento en división cuartos .....	59
Tabla 6. La motivación en división cuartos .....	60
Tabla 7. La comunicación en división cuartos .....	60
Tabla 8. Las condiciones físicas en división cuartos .....	61
Tabla 9. La satisfacción en alimentos y bebidas.....	61
Tabla 10. El comportamiento en alimentos y bebidas .....	62
Tabla 11. La motivación en alimentos y bebidas .....	62
Tabla 12. La comunicación en alimentos y bebidas .....	63
Tabla 13. Las condiciones físicas en alimentos y bebidas .....	63
Tabla 14. La satisfacción en administración .....	63
Tabla 15. El comportamiento en administración .....	64
Tabla 16. La motivación en administración .....	64
Tabla 17. La comunicación en administración .....	64
Tabla 18. Las condiciones físicas en administración .....	65

Tabla 19. La satisfacción en mantenimiento, seguridad y animación.....	65
Tabla 20. El comportamiento en mantenimiento, seguridad y animación .....	65
Tabla 21. La motivación en mantenimiento, seguridad y animación .....	66
Tabla 22. La comunicación en mantenimiento, seguridad y animación .....	66
Tabla 23. Las condiciones físicas en mantenimiento, seguridad y animación ....	67
Tabla 24. Debilidades y Fortalezas .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Género .....	39
Gráfica 2. Trayectoria en la empresa .....	41
Gráfica 3. Estabilidad laboral .....	42
Gráfica 4. Remuneración en la empresa .....	43
Gráfica 5. Igualdad al ocupar puestos de trabajo.....	43
Gráfica 6. Integración en el departamentos .....	45
Gráfica 7. Amistad entre los empleados .....	45
Gráfica 8. Rotación de personal.....	46
Gráfica 9. Iniciativa en el trabajo.....	47
Gráfica 10. La motivación por medio de incentivos.....	49
Gráfica 11. Reconocimiento en el trabajo .....	50
Gráfica 12. Posibilidad de promoción en otros puestos .....	50
Gráfica 13. Capacitación para crecer en el puesto.....	51
Gráfica 14. Conocimiento de los logros de la empresa .....	53
Gráfica 15. Las opiniones se toman en cuenta .....	54
Gráfica 16. Confianza del jefe en el grupo de trabajo .....	54
Gráfica 17. Comunicación con el jefe.....	55
Gráfica 18. El puesto de trabajo es cómodo .....	56
Gráfica 19. Los materiales y equipos en el trabajo .....	57
Gráfica 20. Los materiales y equipos en buen estado?.....	58
Gráfica 21. Espacio adecuado en el lugar de trabajo.....	58

## INTRODUCCIÓN

La elaboración de la tesis implica una serie de pasos para la efectividad de la información, estos pasos van desde la elección del tema de estudio hasta la conclusión basada en los resultados obtenidos por medio del instrumento.

La elección del tema surge por el interés de conocer el ambiente laboral que se vive en una empresa del sector hotelero, el comportamiento de los empleados ante situaciones que afectan su vida profesional y las soluciones que brinda la organización para mantener motivado a su personal.

El clima laboral, es sin duda un aspecto importante dentro de una organización debido a los aspectos que envuelve y a la influencia que tiene en el comportamiento de los empleados. Implica el estado de ánimo de los empleados, de ahí que los trabajadores desarrollen sus actividades en el puesto de trabajo de manera armoniosa y colaboradora.

Como caso de estudio se seleccionó al hotel Cozumel and Resort por ser uno de los hoteles interesados en la realización de dicha investigación en su empresa, ya que fue uno de los que permitió la aplicación de encuestas a sus empleados.

Antes de iniciar con los capítulos se mencionan los antecedentes de la investigación remarcando el planteamiento del problema, seguido de la justificación, los objetivos, la hipótesis y por último la metodología en donde destaca el tipo de investigación, el tipo de estudio, las fuentes primarias y secundarias, la muestra, y la descripción del instrumento para la recolección de datos.

El primer capítulo inicia con el marco teórico en donde se abordan los antecedentes del clima laboral y las definiciones de los investigadores actuales, de igual forma, se hace mención de la importancia de estudio y de las definiciones de satisfacción laboral, desempeño laboral y motivación. Por otro lado, se hace hincapié sobre una de las teorías de motivación que se encuentra ligada con el clima laboral.



Para cerrar el primer capítulo se dan a conocer diferentes modelos de empresas consultoras y auditoras que ofrecen como servicio la realización de diagnósticos de clima laboral, en donde cada una de estas posee sus propios métodos, herramientas y técnicas para dicho estudio.

En el segundo capítulo se brinda la información de la isla de Cozumel y se presenta el tema del caso de estudio, haciendo una breve descripción de sus instalaciones y de los servicios que ofrece a sus huéspedes. Éste capítulo concluye con la presentación de un esquema, en forma de organigrama, en donde se enmarcan los departamentos que conforman el hotel.

Como último capítulo se presentan los resultados obtenidos por la aplicación de las encuestas, se describen por medio de cinco variables que son la satisfacción, el comportamiento, la comunicación, la motivación y las condiciones físicas; seguidamente se encuentra la evaluación del clima laboral en donde los resultados son presentados por departamento. El cierre de este apartado se da con la tabla que muestra las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del hotel según los comentarios de empleados.

Para finalizar la tesis se mencionan las conclusiones, tomando en cuenta los resultados de las encuestas, la comprobación de la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

## ANTECEDENTES

### Planteamiento del problema

Cozumel es una isla rica en tradiciones, historia y atractivos naturales. En su litoral se pueden encontrar playas de blanca arena, zonas arqueológicas y arrecifes coralinos que atraen a turistas provenientes principalmente del continente Americano.

En el año 2007 la isla recibió un total de 553,327 turistas, dejando un gasto promedio de \$538 dólares por visitante, dichos turistas hicieron uso de la infraestructura hotelera que se localiza en la zona norte y sur de la isla, que consiste en 33 hoteles y 4,373 cuartos de hotel, generando con ello el 56.4% de la ocupación hotelera (SEDETUR Ene-Dic. 2007).

Hoy en día estas empresas hoteleras buscan posicionarse en la mente de los consumidores para que éstos al regresar a su país hablen de su estadía en el hotel y tengan la motivación de regresar al destino en sus próximos viajes. Para lograr esos objetivos los hoteles necesitan que sus colaboradores brinden servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los huéspedes. El factor humano es la mejor arma que una empresa posee para realizar dichas labores, pues ellos son los que tienen el contacto directo con los huéspedes.

Para que los hoteles posean recursos humanos que reúnan características especiales en la prestación de servicios de calidad se requiere de una serie de pasos en el proceso de contratación. Cuando la organización ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado a la gente que necesita, debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia en donde se logre la satisfacción de las necesidades más apremiantes del empleado por el sólo hecho de pertenecer a la empresa (Schein, 1982).

Los trabajadores esperan que la organización los trate como seres humanos, que les brinde trabajo, facilidades que suplan las necesidades en lugar de crearles otras, que les brinden oportunidades de crecer y aprender más. La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y

a la deserción tiene mucho que ver con los incumplimientos de la empresa (Ídem).

Al momento que surgen los incumplimientos, el ambiente de trabajo se vuelve inestable ya que los empleados caen en transes de apatía hacia su trabajo, demostrando sus actitudes con una movilidad o rotación, esto origina elevados costos en las empresas hoteleras.

Los costos de las separaciones no sólo incluyen los costos de seleccionar y contratar a las personas que harán los reemplazos, sino también la pérdida de la productividad debido a la carga extra que deben cumplir los empleados, así como la actividad de supervisión adicional dedicada a dirigir el proceso de separación (Milkovich, 1994).

Al igual que la rotación de personal existen diversas situaciones que se dan en consecuencia de un clima laboral deficiente, como por ejemplo: bajos niveles de productividad, ya que las organizaciones con empleados insatisfechos tienden a ser menos productivas que aquellas con empleados satisfechos y el ausentismo, debido a que los empleados insatisfechos faltan más al trabajo que las personas satisfechas (AITECO, 2006).

Es difícil mantener a toda la organización satisfecha con respecto al ambiente que existe dentro de la empresa, pues no todos los seres humanos tienen las mismas necesidades. En consecuencia siempre habrá personas que se encuentren descontentas con las condiciones de su trabajo: salario, políticas, reglamentos, relaciones con sus jefes, relaciones con compañeros, oportunidades de ascenso, etc.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima laboral tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento; hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad, características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, mítines, etc.) (Chiavenato, 2000).

Según estadísticas relacionadas con conflictos laborales, en el año 2006 Quintana Roo tuvo un total de 147 emplazamientos a huelga, correspondiendo 62 al sector servicio de hoteles y restaurantes. En Cozumel, en el mismo año, el total de emplazamientos a huelga fue de 18 (INEGI, 2007-2008).

Quintana Roo ocupa el primer lugar en abandono de empleos por insatisfacción laboral, ya que obtuvo el 92.5% en el primer trimestre del año 2007 (INEGI, 2007), este es un dato que demuestra la problemática que existe en la mayoría de las empresas con respecto a su clima laboral.

Uno de los hoteles en Cozumel que ha tratado de mantener un clima laboral estable en su empresa es el hotel Cozumel and Resort, donde el Gerente de Recursos Humanos, en una plática, comentó que promueve estrategias que incentivan al personal y disminuyen las problemáticas laborales, y que aplican instrumentos para obtener información de las debilidades que afectan el clima laboral.

Así mismo destacó que hace más de un año la empresa realizó un estudio de clima laboral, pero los resultados no se concretaron y por consiguiente no concluyeron el programa de mejora continua. Que los problemas de ausentismo, rotación de personal e impuntualidad se dan principalmente con empleados de áreas públicas, camaristas y stewards, por lo que llevan a cabo programas de motivación, como premios a empleados del mes, fiestas de integración, reconocimientos por medio de tableros de información, etc.

Uno de los principales problemas que, a criterio del gerente de recursos humanos, afecta el clima laboral del hotel es la falta de comunicación y la deficiente preparación de personas que se encuentran en puestos clave.

Por último recalcó que para la alta dirección sería importante la *realización de un diagnóstico de clima laboral*, ya que permitirá la detección de problemas que se deberán atacar para mejorar el ambiente de trabajo.

Es por lo anterior que surge la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué variables, relacionadas con el clima laboral, ha fallado el hotel Cozumel and Resort?

## Justificación

Un buen desempeño laboral es de vital importancia para la prestación de los servicios de calidad, por ello es necesario que las empresas pongan atención en mantener a su personal satisfecho para el cumplimiento y logro de los objetivos en la organización.

El clima laboral es utilizado como instrumento para conocer la situación en la que una empresa se encuentra. La aplicación de esta herramienta ayuda a una empresa a mantener un equilibrio emocional, en donde sus miembros se encuentren adaptados y satisfechos. Es por ello que las empresas hoteleras debido a los objetivos que se plantean por brindar servicios de calidad, necesitan hacerse evaluaciones que les ayude a detectar los problemas dentro del hotel, para con ello poder crear estrategias necesarias en donde se ataquen los puntos que afecten la productividad y el desempeño de los empleados.

Con un ambiente de trabajo apropiado los hoteles ganan relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración, en donde el desempeño de los empleados es el adecuado para la prestación de servicios de calidad pudiendo lograr así la competitividad entre las demás empresas.

Una buena gestión sobre las personas mejorará la calidad de los procesos clave en general; lo que se proyectará en los resultados de la empresa, en la satisfacción de los clientes, en el impacto en la comunidad. De hecho las investigaciones demuestran que existe correlación positiva entre satisfacción de empleados y satisfacción del cliente. De igual forma se encuentra que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más productivas que aquellas con empleados insatisfechos (AITECO, 2006).

Un diagnóstico de clima laboral es una herramienta eficaz que generalmente es utilizada para el descubrimiento y solución de problemas, es necesaria su realización porque permite, no sólo contar con la fotografía o temperatura del estado de ánimo de la empresa, además proporciona el conocimiento (este es su mayor aporte) acerca de qué factores lo están afectando y a los diversos tipos de empleados, de forma tal que se puedan establecer planes de acción



concretos, sostenidos con verdadero impacto para el mejoramiento del clima (Rojas, 2007).

Por lo dicho anteriormente, es importante la realización de un diagnóstico de clima laboral en el hotel Cozumel and Resort para construir herramientas que ayuden a mejorar el clima laboral del lugar.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Realizar un diagnóstico de clima laboral en el hotel Cozumel and Resort

### **Objetivos específicos**

- Describir los resultados del diagnóstico de clima laboral.
- Evaluar el clima laboral del hotel Cozumel and Resort.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del hotel Cozumel and Resort con respecto al clima laboral.

## **Hipótesis**

El Hotel Cozumel and Resort tiene dificultades en los procesos de comunicación lo cual afecta el clima laboral.

## Metodología

La tesis esta basada en una metodología cuantitativa, ya que se realizó una descripción de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima laboral. Se cumplió la comprobación de la hipótesis y la descripción de los eventos o causas que originaron un buen clima laboral en el hotel Cozumel and Resort.

El tipo de estudio es descriptivo-explicativo, ya que el propósito del estudio descriptivo es especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis y el estudio explicativo esta dirigido a responder las causas de los eventos sucesos y fenómenos físicos o sociales (Hernández, 1991).

Se utilizó como fuente primaria una entrevista previa con el Lic. Alberto Noches, Gerente de Recursos Humanos del hotel Cozumel and Resort, para conocer de manera verbal el clima laboral que impera en la empresa, así como las desventajas y debilidades que los afectan.

Nuestra fuente primaria para la recolección de datos fue una encuesta que se utilizó para realizar el diagnóstico de clima laboral, este instrumento estuvo basado en dos modelos que nombramos a continuación:

- El primero se origina de la firma ACTI Consultores en Turismo, esta es una empresa mexicana que tiene como misión estar a la vanguardia en servicios y aportar nuevos modelos, así como nuevas estrategias para enriquecer la toma de decisiones de sus clientes. Uno de sus criterios es que el Recurso Humano constituye el activo fundamental de las organizaciones, cuyo propósito sea la excelencia, y de que su éxito depende en gran medida de un Clima Organizacional propicio para el desarrollo integral. El modelo se basa en las siguientes variables: sueldos y prestaciones, oportunidades de progreso, comunicación, desarrollo personal grupo de trabajo, jefe, condiciones físicas, trabajo, la compañía en general, seguridad, integración de objetivos y productividad. (ACTI, 1995)

- El segundo modelo se tomó de la empresa española Díaz Aledo Auditores y Consultores (DyAL) su fundador es el economista, auditor y consultor de empresas, Manuel Díaz Aledo quien, con ayuda de la empresa consultora, creó un modelo sencillo de medición del clima laboral que consta de 100 preguntas en donde hace un barrido de los aspectos fundamentales de la vida de un trabajador en una empresa. La misión de esta empresa consultora es desarrollar actividades de ayuda, apoyo y asesoramiento, que puedan ser de utilidad a empresas y profesionales o empresarios individuales (DyAL, 1991).

De los dos modelos anteriores más los conceptos del marco teórico analizados, se realizó la construcción del instrumento para el diagnóstico de clima laboral (ANEXO 1), que consiste en 40 reactivos basados en las siguientes variables: la compañía en general, comunicación, objetivos, metas y políticas, grupo de trabajo, liderazgo, condiciones físicas, independencia, sueldos y prestaciones, motivación, igualdad y desarrollo personal. Al final del instrumento se contemplaron dos preguntas abiertas en donde los empleados brindaron comentarios a la dirección general y a su departamento con el objetivo de mejorar el clima laboral.

La consulta de las fuentes secundarias se realizó en la biblioteca Sara María Rivero Novelo, recolectando datos de libros especializados en administración de recursos humanos y psicología organizacional, principalmente del autor Idalberto Chiavenato, así como revistas de especialidades laborales y paginas de Internet, destacándose [www.mujeresdeempresa.com](http://www.mujeresdeempresa.com), [www.acticonsultores.com](http://www.acticonsultores.com), [www.aiteco.com](http://www.aiteco.com) y [www.diaz-aledo.com](http://www.diaz-aledo.com).

La población fue todo el personal del Hotel Cozumel and Resort (118 empleados), la aplicación de la encuesta se llevó a cabo en los meses de Abril y Mayo del 2008 con una duración de 15 días, realizándose en el horario de comida del turno matutino (2 horas al día). Cada colaborador empleó entre 10 y 15 minutos para responder la encuesta.



La aplicación se hizo de manera anónima. La calificación que dieron los empleados a cada cuestionamiento, relacionado con el clima laboral, fue elegida entre las respuestas de Nada, Poco, Regular y Mucho.

Los resultados se graficaron y describieron, según 5 variables que sobresalen en las definiciones de clima laboral analizadas en el Capítulo I, estos son: Comportamiento, Satisfacción, Motivación, Comunicación y Ambiente Físico.

Con respecto a los comentarios de las preguntas abiertas, se presentó un listado en donde se destacan las más repetitivas e importantes, todo esto para respaldar los resultados descritos (ANEXO 2)

1. Es preciso identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes;
2. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos;
3. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas;
4. Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes, y
5. Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

El mismo autor mencionaba la necesidad de llevar a cabo un estudio del clima laboral pero solamente con un cierto número de personas, sin tener en cuenta a la fuerza laboral en su totalidad. El estudiar una porción de la fuerza laboral sólo arrojaría resultados para ese número de personas y los demás seguirían con sus necesidades y problemas que continuarían afectando el desempeño y productividad de la empresa.

Posteriormente los autores Forehand y Von Gilmer (1964) ofrecieron una definición más completa, aseguraban estos autores, que el clima laboral es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la diferencian de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo; e c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

En esta definición los autores hacen referencia a las características de la organización que bien, a lo largo del tiempo influirán de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas que laboran en ella.

Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos, como atmosfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus

comportamiento. Se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. En el fondo el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste, es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

Haciendo un conjunto de todos los elementos que cada autor mencionó a lo largo de la historia del concepto de clima laboral, podemos encontrar las siguientes características sobre la definición:

- ✓ Es el carácter de una compañía.
- ✓ Es un estudio de las personas que conforman la organización.
- ✓ Son las características de la organización que influyen en el comportamiento de las personas.
- ✓ Influye de manera positiva y negativa.
- ✓ Es la calidad del ambiente interno.
- ✓ Crea afectación o beneficio tanto a personas internas como externas de la organización.
- ✓ Se evalúa desde las cosas pequeñas hasta las grandes.

Todo lo anterior conduce a las siguientes conclusiones:

El clima laboral refleja el carácter de la compañía y el estado de ánimo en el que se encuentran las personas que la conforman. Puede influir de manera positiva o negativa en el comportamiento humano, afectando no sólo a las personas internas sino también a las externas que se encuentren vinculadas con la organización. Es evaluado por medio de un diagnóstico que arroja estrategias y objetivos para la constante mejora del ambiente laboral.

## 1.2 Importancia del estudio de clima laboral

Las empresas, para mantener su organización en un ambiente cordial y apropiado, necesitan retroalimentarse con los puntos negativos y positivos que se dan dentro de ellas. Los estudios de clima laboral les brindan la fotografía del ambiente interno de su organización, con esto ellas pueden resolver los problemas creando estrategias para mejorar el clima laboral atacando las angustias, frustraciones, tensiones y ansiedades que poseen los empleados (Rojas, 2007).

Da Silva (2002) menciona que además de los arreglos para conducir los procesos y las actividades de la organización, la administración tiene la responsabilidad de crear un clima en el cual las personas se sientan motivadas para trabajar, de buena fe y con eficacia. De igual manera, señala los elementos internos y externos que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar el estudio de clima laboral:

- Comunicación
- Objetivos
- Responsabilidad
- Beneficios
- Participación
- Creatividad
- Liderazgo
- Motivación
- Reconocimiento
- Patrones de calidad

De igual forma Rubio (1999) menciona los elementos para la evaluación:

- Independencia
- Condiciones físicas
- Liderazgo
- Relaciones
- Implicación
- Organización
- Reconocimiento
- Remuneraciones
- Igualdad

Para un mejor estudio del clima laboral Furnham (2001) los clasifica en diferentes tipos, que a continuación se detallan:

1. *Clima psicológico*. Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias

miembros, pero también relevantes para las personas externas de la organización. No obstante el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

En la definición anterior se menciona a las personas externas a la organización, es menester aclarar que ningún autor había señalado ese elemento dentro de sus estudios. Lo que nos hace opinar que las personas externas, ya sean proveedores, familiares o amigos, son afectadas de manera indirecta con los cambios que surgen dentro de la organización.

Von Haller et al. (1977) reconocieron la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Estos autores creían que, al igual que la cultura, el clima puede evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes.

A partir de ésta definición, se empezó a mencionar la necesidad de realizar estudios y diagnósticos de clima laboral para la creación de estrategias e implantación de objetivos que causen una mejoría en el desarrollo y desempeño de los empleados dentro de la organización.

### **1.1.1 Definición del clima laboral**

Los investigadores modernos han dado diferentes enfoques y nuevas variables a la definición del clima laboral, tal es el caso de Da Silva (2002) que en su obra Teorías de la Administración, menciona al clima organizacional como un concepto general difícil de definir con precisión. El autor señala que es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles. Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales que se reflejan en las relaciones interpersonales.

Chiavenato (2000), refleja en su definición la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por lo tanto él concibe el clima laboral como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su

## **CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE CLIMA LABORAL**

En el presente capítulo se abordan los temas de la historia del concepto de clima laboral, así como las definiciones de algunos autores, de los cuales se sustraen los aspectos más importantes para la elaboración de una definición propia.

De igual manera se desarrolla el tema de la importancia del estudio de clima laboral en donde se hace notar las variables que deben considerarse a la hora de realizar la evaluación.

Se expone el análisis de satisfacción laboral y el desempeño laboral como dos de las definiciones que se encuentran ligadas en el estudio del clima laboral, así como su relación con la motivación.

Seguidamente se menciona la teoría relacionada con el clima laboral, esta es: la teoría de ajuste al trabajo, en donde se da una breve explicación de ella.

Para finalizar el capítulo, se presentan algunos modelos que empresas consultoras y auditoras utilizan para la realización de diagnósticos de clima laboral.

### **1.1 Historia del concepto de clima laboral**

El término clima laboral ha evolucionado a lo largo de la historia, muchos autores lo han definido desde diferentes perspectivas, unos enfocándose a la organización, otros a la fuerza laboral y por último, algunos han tratado de adherir los dos componentes, antes mencionados, en su definición.

Furnham (2001) en su obra Psicología organizacional hace mención de los siguientes autores que a lo largo del tiempo dieron su aportación a la definición del clima laboral:

Gellerman (1960) llegó a la conclusión de que el clima era el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:



individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar (por ejemplo, cuando solamente una persona realiza determinado trabajo) y, por la otra, las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

2. *Clima agregado.* Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico (por ejemplo, el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto de las percepciones. La lógica de la agregación de información individual en el nivel unitario es el supuesto *a priori* en el sentido de que determinados grupos organizacionales o colectividades tienen un clima y que éstos pueden identificarse mediante pruebas de diferencia significativa entre unidades.
3. *Climas colectivos.* Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros.

4. *Clima organizacional.* La aparente distinción hecha en las investigaciones actuales del clima entre lo que se denomina clima organizacional, en contraposición a la estructura organizacional u otras interpretaciones que pueden evaluarse a través de percepciones individuales, es que el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior).

Para su estudio el clima laboral era considerado como: variable independiente, dependiente, moderadora o epifenoménica, según la perspectiva de diferentes autores que realizaron trabajos con relación al tema.

Si se concibe como una variable independiente, como por ejemplo en el trabajo de Campbell et al. (1970) citado por Furnham (2001), se supone que el clima organizacional en sí influye directamente (causa) en varios resultados en el trabajo que pueden ser positivos (productividad, satisfacción, motivación) y negativos (ausentismo, la rotación de personal, los accidentes).

Otros han considerado el clima como una variable dependiente, de resultados; es decir, el resultado, no la causa, de la estructura y los procesos organizacionales. En este sentido, el clima puede ser un indicador útil de la salud de una organización, pero no un factor causal de la misma.

Un tercer enfoque, ha consistido en ver el clima como una variable moderadora entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Finalmente, algunos investigadores creen que el clima laboral es epifenoménico; es decir, no es ni una causa directa ni una variable de efecto, sino que se presenta en determinada forma en las organizaciones, pero no influye de ningún modo en la organización misma. Pocos aceptan este punto de vista: en realidad, si fuera válido, no tendría sentido investigarlo.



### 1.3 Definición de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un concepto que se encuentra sumamente ligado al clima laboral, existen muchas acepciones e investigaciones que afirman que cuando una persona desempeña sus labores en una organización y se encuentra totalmente satisfecha, ésta realiza las tareas de una forma armónica y condescendiente con la compañía, pues el empleado realiza sus actividades para brindar a la empresa lo que desea (productividad) y la empresa se preocupa por atender las necesidades que el empleado posee (AITECO, 2006).

Shermerhorn (2003) define la satisfacción laboral como el grado en el cual una persona experimenta sentimientos positivos o negativos en relación con los diversos aspectos del trabajo.

Como se encuentra antes mencionado, lo que implica que un empleado se encuentre satisfecho o insatisfecho no depende de un elemento, si no que el resultado tiene relación con diversos aspectos.

Robbins (2004) menciona que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de archivar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales, etc.

En ocasiones se considera la satisfacción laboral como un concepto aislado; es decir, una persona está o no está satisfecha con el trabajo. Sin embargo, Hellriegel *et al* (1999) mencionan que en realidad se trata de una acumulación de actitudes hacia el trabajo, que se encuentran relacionadas entre si y corresponden a diversos aspectos del empleo. Estos autores hacen énfasis en que la actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional es la actitud general hacia el trabajo o hacia el empleo, lo que suelen denominar como satisfacción laboral.

Es decir, que los empleados al tener una actitud positiva general hacia el trabajo pueden desarrollar sus actividades de manera eficaz, pues existe un vínculo entre la satisfacción laboral y el desempeño global de la organización.

Los empleados al estar satisfechos presentan dos tipos de compromisos, Shermerhorn (2003) indica los siguientes conceptos que se encuentran estrechamente ligados con la satisfacción laboral:

- El *compromiso con el puesto* que se define como el grado en el cual un individuo está dedicado a su trabajo. Por ejemplo, cabría esperar que alguien con un elevado compromiso con su puesto trabajará más allá de sus expectativas para terminar un proyecto especial.
- El *compromiso organizacional* que se define como la lealtad de un individuo hacia la organización misma. Alguien que posee un compromiso organizacional elevado tendrá una fuerte identificación con la organización y se enorgullecerá al considerarse a si mismo como un miembro de la misma.

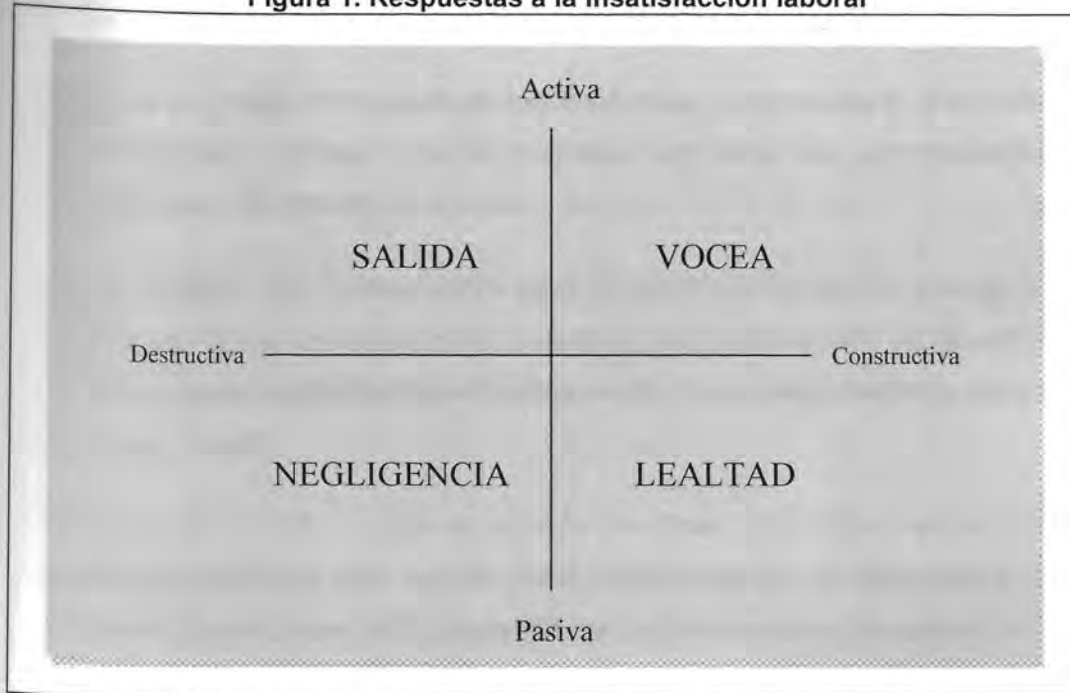
Por otro lado, los empleados insatisfechos manifiestan o expresan sus insatisfacciones de diferentes maneras, por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades. Robbins (2004) anota cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas, que define como sigue:

- **Salida.** Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- **Vocear.** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad.** Esperar pasivamente, aunque con optimismo a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas

externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.

- **Negligencia.** Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores (Ver Figura 1).

**Figura 1. Respuestas a la insatisfacción laboral**



Fuente: Robbins, Stephen (2004), *Comportamiento Organizacional*, p.82

#### 1.4 Definición de desempeño laboral

Hemos visto que la satisfacción está ligada con las actitudes que los empleados manifiestan hacia las tareas que realizan, o bien hacia la organización. Ahora es relevante mencionar la definición del desempeño laboral para identificar la importancia que éste término posee para la empresa.

El desempeño laboral tiene que ver con la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o grupo de ellos en el trabajo. Shermerhorn (2003) señala que el desempeño, como comúnmente se dice, es el “balance” de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De hecho, en más y más organizaciones se aplica un *criterio de valor agregado* para evaluar el mérito de

los puestos y de sus titulares. El desempeño en cada puesto debe agregar valor a la producción de bienes y servicios útiles de la organización.

De igual forma, el desempeño, se basa en las metas u objetivos que los propios empleados se fijan para alcanzar el rendimiento o prestigio deseado dentro de la organización. Las empresas buscan recompensar esta clase de esfuerzos debido a la relación que existe entre el desempeño y la productividad de la compañía.

Hersey *et al* (1998) define el desempeño como la consecución o la superación de los objetivos sociales y de los negocios, así como las responsabilidades desde el punto de vista de un tercero.

Esto quiere decir que el desempeño laboral puede ser evaluado y medido, cada individuo dentro de la organización posee un nivel determinado de desempeño y depende de la motivación que la empresa le brinde para que éste explote o no su desempeño.

Maristany (2000) indica que la evaluación del desempeño laboral es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello, éste autor puntualiza que la técnica sirve para que:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa qué opina la empresa de él.
- Cada empleado pueda argüir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan.
- Cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente pueda observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- Se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de la discusión de los temas.

- Pueda existir una política de remuneraciones clara que merite el trabajo realizado.
- Se pueda establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se pueda conocer el potencial humano de la empresa.
- Se puedan programar los movimientos de personal.
- Se pueda guiar para el caso de despidos masivos o individuales.

En consecuencia, ésta evaluación aporta decisiones que se pueden tomar para aumentos de salario, promociones, capacitación, remuneraciones, etc. basados en los resultados que arroje la evaluación como por ejemplo los niveles de iniciativa, liderazgo, actitudes, comportamientos, niveles de productividad, etc.

## **1.5 Clima laboral y motivación**

La motivación como la define Bateman y Snell (2004) se refiere a las fuerzas que dan energía, que dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Todos los comportamientos, con excepción de los reflejos involuntarios como los parpadeos oculares (que tienen poca relación con la administración), son motivados. Una persona muy motivada trabajará mucho para alcanzar sus metas. Con la capacidad y el entendimiento adecuados del trabajo, dicha persona será sumamente productiva.

La definición anterior refleja lo que los empleados necesitan para el máximo desarrollo de sus actividades, el agente motivador no necesariamente debe ser monetario, ya que existen diversas formas de motivar al personal para demostrarles lo importantes que son para la organización.

En éste apartado se intenta establecer la relación que existe entre el clima laboral y la motivación que una empresa utiliza en sus empleados para el logro de un ambiente óptimo en donde los miembros se sientan satisfechos y desempeñen sus actividades con eficiencia y calidad.



Chiavenato (2000) hace referencia a que el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a decaer.

De la motivación depende que la organización mantenga un clima laboral favorable en donde los empleados cumplan con sus actividades, si esta motivación es baja o nula surge un cambio en la organización, en donde por consecuencia los empleados cambian sus comportamientos ocasionando en algunas ocasiones enfrentamientos entre la empresa y los empleados.

Chiavenato (2000) cita a Atkinson (1964) quien desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

El modelo anterior se refiere a que los individuos modifican su conducta o comportamiento de acuerdo a los motivadores que tienen presentes en su ambiente o clima laboral, cuando los empleados perciben la satisfacción de sus necesidades su comportamiento tiende a cambiar orientando sus esfuerzos al logro de las metas planteadas en la organización.

## **1.6 Teoría de ajuste al trabajo**

La teoría de ajuste al trabajo, de Dawis y Lofquist citada por Patron (2006), se basa en el ambiente laboral y las diferencias de las personas, esta teoría se encuentra sumamente relacionada con el clima laboral debido a las variables de estudio de la misma.

Patrón (2006) menciona que la Teoría de Ajuste al Trabajo se basa en los métodos de la psicología sobre las diferencias individuales y el análisis estadístico para explicar la variación; reconoce que cada persona es diferente y que el ambiente en el que se desenvuelve también es diferente para cada quien. El principio por el que descansa la teoría es el siguiente: "cada individuo busca lograr y mantener correspondencia con el medio ambiente".

Con base en ésta teoría, el trabajador tiene necesidades y habilidades. El ambiente tiene reforzadores y requisitos de la habilidad. La teoría indica que las capacidades y necesidades son aspectos significativos de la persona, mientras que los requisitos de la capacidad y los sistemas del reforzador son aspectos significativos del ambiente de trabajo. El trabajador percibe una interacción continua con el ambiente y su correspondencia refleja el grado en el que cada uno resuelve los requisitos del otro.

Berrios y García (2006) señalan que los investigadores que han estudiado la relación persona-ambiente en las organizaciones consideran que el comportamiento en el trabajo depende, en gran medida, del ajuste entre las características del individuo y las características del puesto. En general, los trabajadores ajustados alcanzan un rendimiento superior al de los desajustados.

A consecuencia de lo anterior Patrón (2006) dice que cuando las necesidades del trabajador son cumplidas en su totalidad por el ambiente laboral, se considera un trabajador satisfecho. Si el individuo llena los requisitos de las habilidades del ambiente es denominado como un trabajador satisfactorio, lo que significa que el ambiente laboral muestra satisfactoriedad hacia este trabajador.

Es importante que los administradores detecten a tiempo los patrones de reforzamiento y satisfacción laboral, con el propósito de incrementar las probabilidades de correspondencia y permanencia en el trabajo, permitiendo disminuir las posibilidades de abandono.

Otra teoría que hace hincapié en la satisfacción es la de los dos factores de Herzberg, citada por DuBrin (2000), en su obra Fundamentos de Administración, en donde señala que el punto de ésta teoría es dar a saber que existen dos series distintas de factores laborales. Una serie de factores puede satisfacer y motivar a las personas. La otra sólo puede evitar su insatisfacción.

La forma en la que se denominan los dos factores la mencionan Bateman y snell (2004), en donde la primera categoría, se refiere a los factores de higiene, que son las características del lugar de trabajo como: políticas de la empresa, condiciones de trabajo, remuneración, colaboradores, supervisión, etc. Estos factores pueden hacer infelices a las personas si se les administra mal. Si los empleados los consideran positivos, no habrá más insatisfacción en ellos. Sin embargo, no importa que tan buenos sean estos factores, no lograrán que la gente esté verdaderamente satisfecha o motivada para hacer bien su trabajo.

La segunda categoría corresponde a los motivadores, es decir, lo que la gente hace en el trabajo. Los motivadores constituyen la naturaleza del trabajo mismo, las responsabilidades reales de trabajo, oportunidad para crecimiento y reconocimiento personales y sentimientos de logro que el trabajo proporciona. Cuando estos factores están presentes, se supone que los trabajos son satisfactorios y motivadores para la mayoría de los trabajadores.



## 1.7 Modelos de evaluación de clima laboral

Existen numerosas empresas consultoras que se encargan de realizar diagnósticos de clima laboral, estas empresas poseen sus propias metodologías y técnicas para la obtención de resultados.

Hoy en día el software, se ha convertido en una herramienta importante ya que facilita y acelera la obtención de los resultados, lo que hace que el diagnóstico se logre en un corto tiempo, por lo que las estrategias para mejorar el clima laboral surgen de manera inmediata debido a que los resultados son de primera mano.

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, debido a que es un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas (Juanico, 2007).

En el artículo "Cómo medir y gestionar el clima laboral" Juanico (2007) menciona que, en general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas

1. Preguntas demográficas y de segmentación: Que permiten adquirir información acerca del encuestado. Esta información se usa para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
2. Preguntas de clima laboral: Permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones que adaptan a la singularidad de las empresas.

3. Preguntas abiertas: Permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que ayuda a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Como se mencionó anteriormente, cada empresa consultora cuenta con su propio modelo para la evaluación del clima laboral. A continuación se presentan algunas empresas consultoras con modelos propios:

### **1.7.1 Modelo Organiza**

Organiza es un grupo de consultores en Comunicación Organizacional, enfocados a la divulgación de temas, ideas y experiencias relativas al desarrollo de los Recursos Humanos, las Relaciones Humanas, el diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional, la investigación de necesidades de capacitación, elaboración de planes y programas de capacitación, inventario de Recursos Humanos y la satisfacción en el trabajo.

Su misión es ofrecer información acerca de los recursos y herramientas necesarios para dar solución a los problemas de comunicación y de relaciones humanas de la empresa, que inciden en el clima laboral, en la satisfacción en el trabajo y en la motivación del empleado.

Organiza menciona que el diagnóstico de clima laboral, es un procedimiento diseñado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de los resultados.

Todo el procedimiento de diagnóstico de clima organizacional, se estructura alrededor de la valoración de cuatro factores que por sí mismos constituyen las metas fundamentales de la función de Recursos Humanos:

1. Integración: Los empleados poseen un sentimiento de pertenencia y correspondencia, hacia la empresa y el grupo, se sienten parte de él y guardan una buena relación personal con todos.

2. Satisfacción: Los colaboradores están conformes con su trabajo, están a gusto con las funciones del puesto, con los retos, con el status y con la remuneración.
3. Motivación: Los empleados están satisfecho, pero no conformes, quieren más y se sienten impulsados a buscarlo, desde luego están convencidos de que la empresa es el trampolín adecuado para alcanzar sus metas personales.
4. Moral: Los trabajadores sienten que su empresa es la mejor y que todo esfuerzo por ella vale la pena, tienen bien puesta la camiseta y la defienden por convicción.

Para Organiza los puntos anteriores son sus variables más importantes en la elaboración de sus encuestas. El diagnóstico de clima organizacional lo concluyen con una serie de recomendaciones en cuanto a las medidas y acciones apropiadas para mejorar o solucionar la problemática que hayan detectado.

### **1.7.2 Modelo ACTI Consultores en Turismo**

Acti Consultores es una empresa mexicana, se encuentra en el estado de Quintana Roo, pretende promover la innovación y calidad total, como filosofía que le permita a las empresas turísticas introducir continuamente sistemas y procedimientos; acordes con los avances tecnológicos, que los coloquen en una posición competitiva de privilegio (ACTI, 1995).

Para Acti (1995) la evaluación del clima organizacional constituye un mecanismo importante que en esencia evalúa el estado actual de la empresa en lo que se refiere a:

- Conocer las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa.
- Identificar cuales factores propician satisfacción para mantenerlos e incrementarlos; y viceversa, cuáles deben mejorarse.

La evaluación tiene además un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar la encuesta se le hace sentir al personal, el interés de la Empresa por su Desarrollo Integral y bienestar en su trabajo.

El estudio en mención incluye la calificación del Índice de Satisfacción del Personal, respecto a las variables de: sueldos y prestaciones, oportunidades de progreso, comunicación, desarrollo personal, grupo de trabajo, jefe, condiciones físicas, trabajo, la compañía en general, seguridad, integración de objetivos, productividad.

Para Acti la realización de la evaluación de clima laboral requiere la aplicación de cuestionarios, entrevistas, procesamiento de la información, informe y reuniones de retroalimentación.

Es importante destacar que el Estudio de Clima Organizacional de Acti Consultores contiene como elemento importante el grado de importancia que cada uno de los encuestados concede a cada factor evaluado.

El cuestionario que utilizan consta de 40 preguntas de opción múltiple que incluye dos columnas, una de importancia y la otra de satisfacción, se aplica por grupos de colaboradores. La duración estimada con cada grupo es de 45 minutos, por lo que les es posible conformar varios grupos por día.

Los resultados de esta herramienta se procesan mediante un software especialmente diseñado para este efecto con principios estadísticos; se imprimen y se presentan en porcentaje con gráficos por área o departamento de acuerdo a una selección previa.

Se presenta a los mismos grupos de colaboradores un cuestionario con dos preguntas abiertas que responden de forma anónima y que se captura tal como son expresados sin modificarse la redacción.

La aplicación de este cuestionario sustituye a las entrevistas al azar ya que es totalmente abierto y le permite a los entrevistados opinar libremente, teniendo además la ventaja de que no es muestreo sino que se aplica a todos los colaboradores.

Aunque en el apartado anterior se señala que el cuestionario sustituye a la entrevista, se realizan sin embargo algunas entrevistas que son más bien charlas informales con los colaboradores, tanto en sus áreas de trabajo como en los pasillos, y de esta pequeña muestra los consultores emiten un informe de las percepciones detectadas.

Esta muestra no es mayor, sin embargo es ilustrativa, ya que se trata de que el entrevistado hable por sí mismo, por su área o departamento y por la compañía en general.

Es importante precisar que en cada caso se requiere de una visita inicial para la aplicación de la encuesta, y otra visita posterior para la presentación de resultados y plan de acción (ACTI, 1995).

### **1.7.3 Modelo GENSOL**

Gensol es una firma mexicana que desde su fundación en 1999 diseña, desarrolla e implanta soluciones y estrategias de negocio en materia de calidad, certificación, procesos, mejora continua, documentación, diagnóstico, capacitación, prospectación y desarrollo; aplicando metodologías, técnicas y herramientas probadas y de éxito, con base a su experiencia profesional y las mejores prácticas empresariales (GENSOL, 1999).

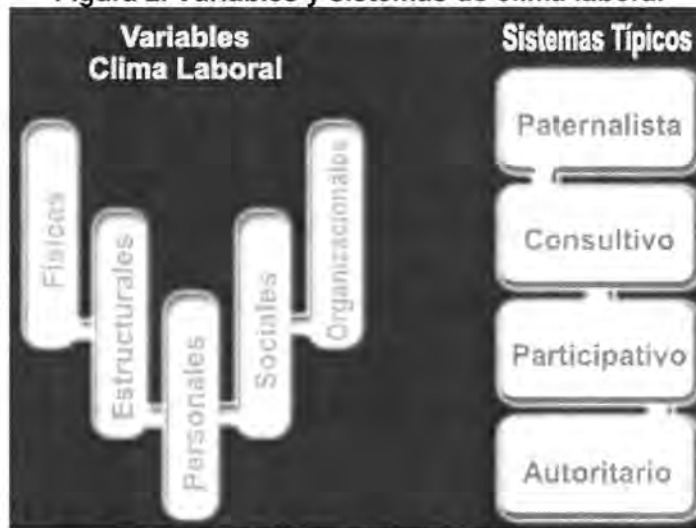
La empresa Gensol (1999) entiende que la satisfacción del cliente, el enfoque de procesos y la mejora continua, son temas focales y puntos en común para todas las organizaciones que luchan a diario por mantener un sentido de calidad y eficiencia que les permita competir, mantenerse y posicionar sus productos y servicios en el mercado.

La incorporación de elementos como el diagnóstico organizacional, la medición del clima laboral y la correcta evaluación del desempeño y la productividad, ha permitido a sus clientes y socios comerciales detectar brechas y áreas de oportunidad en todos sentidos, pero fundamentalmente en relación a su valor más importante, la gente .



Según Gensol (1999) las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Laboral, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento; este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para las organizaciones: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

**Figura 2. Variables y sistemas de clima laboral**



Fuente: [www.gensolmex.com/gensolclima.html](http://www.gensolmex.com/gensolclima.html)

Gensol (1999) apoya a sus clientes y socios comerciales en el diseño, construcción, asignación, aplicación e interpretación de herramientas para clima laboral, así como en la definición de parámetros de evaluación, cuestionarios, secuencias, estrategias para entrevistas, aplicativos, recolección de información, selección de reactivos e indicadores (operacionales, funcionales, estratégicos y gerenciales) y generación de reportes para toma de decisiones con base en recomendaciones y resultados cuantitativos y cualitativos.

#### **1.7.4 Modelo DyAL**

Díaz Aledo, Auditores y Consultores es una sociedad de profesionales, que desde 1991 desarrolla sus actividades básicas en los campos de la consultoría y el asesoramiento de empresas (Dyal Asesores), la auditoría de gestión y la consultoría (Dyal Quality) (DyAL, 1991).

Para Díaz (2007) el clima laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está influida por cuestiones externas e internas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación, formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo.

Debido a los estudios y trabajos en diversas empresas, y de acuerdo con su amplia experiencia laboral, DyAL ha enumerado de la siguiente forma los factores con los que trabajan habitualmente para la evaluación del clima laboral.

- **Motivación en la empresa:** que definen como el conjunto de estímulos que siente un empleado al percibir a la empresa como tal, como organización, como lugar en el que trabajan, en donde se realizan y ganan una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.
- **Motivación en el trabajo:** es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando, que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.
- **Motivación económica:** se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.
- **Ambiente laboral:** está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Este entorno lo constituyen las personas que los rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en los diferentes niveles.

- **Ambiente de trabajo:** *está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo (Díaz, 2007).*

De los factores anteriores el fundador de DyAL, Manuel Díaz Aledo en conjunto con la consultora, crearon un cuestionario sencillo de clima laboral que consta de 100 preguntas de opción múltiple en donde hacen un barrido de todos los aspectos que se relacionan con el clima laboral.



## CAPITULO II. LA ISLA DE COZUMEL Y EL HOTEL COZUMEL AND RESORT

En el siguiente capítulo se aborda la información general de la isla de Cozumel para aterrizar en el tema del hotel Cozumel and Resort, en donde se destacan los tipos de planes de estancia que ofrece a sus huéspedes, tipos de habitaciones, restaurantes, así como los servicios que complementan la estancia en el hotel.

De igual forma se hace mención de la estructura de los departamentos y áreas de trabajo que conforman la organización.

### 2.1 La isla de Cozumel

Cozumel del maya yucateco **Kuzamil** que significa *Tierra de las golondrinas* es la isla más grande en el Caribe mexicano y la más habitada en México. Esta localizada al este de la península de Yucatán en el estado de Quintana roo (visitmexico, 2008).

La isla de Cozumel, tiene una extensión total de 647.33 km<sup>2</sup>; lo que representa el 1.27% del estado, cuenta con alrededor de 39 km. de largo y una anchura media de 12.8 km. se encuentra bordeada de arrecifes coralinos que la convierten en uno de los sitios de buceo de mayor renombre en el mundo para los buzos expertos y novatos que la visitan año con año (Caribe mexicano, 2008).

De acuerdo con cifras del Censo de Población y Vivienda del 2005, en el municipio había 73,193 habitantes permanentes, de los cuales 71,401 personas residían en la cabecera municipal, llamada "San Miguel de Cozumel". El resto de la población se localizaba en otras 134 localidades con poblaciones que oscilaban entre 1 y 282 habitantes, la más importante de las cuales es "El Cedral". Datos al inicio del 2008 indican que la isla esta poblada por 89 mil personas, pero se desconoce en detalle cuántas de estas personas viven en la ciudad de manera permanente (wikipedia, 2009).

Su actividad principal es el turismo, es por ello que en Cozumel se puede encontrar una amplia variedad de cosas que hacer, así como actividades

relacionadas con la naturaleza, deportes al aire libre, etc. y por supuesto, hoteles, apartamentos, hostales, casas, donde los turistas se pueden alojar durante sus vacaciones (Costa sur, 2008).

En relación a la cultura los habitantes de la isla han preservado sus tradiciones, como el Carnaval, Semana Santa y las celebraciones de la Santa Cruz en Mayo y San Miguel en Septiembre. Todos estos eventos populares combinan rituales prehispánicos con católicos en los que participan tanto locales como visitantes (islacozumel, 2006).

Según los indicadores turísticos de la SEDETUR (Ene-Dic., 2007) la isla cuenta con un total de 33 hoteles y 4373 cuartos de hotel, de los cuales se clasifican en las categorías de una a cinco estrellas.

A continuación hablaremos del hotel Cozumel and resort especificando los servicios y características con las que cuenta.

## **2.2 El hotel Cozumel and resort**

El Hotel Cozumel and Resort es una opción para los amantes del buceo, las familias y las parejas de enamorados. Localizado en la costera sur a solo unas cuantas calles del centro de Cozumel, a 10 minutos manejando del aeropuerto internacional y muy cerca de los sitios de buceo de la Isla. Este hotel 4 estrellas ofrece cómodas habitaciones, playa privada para la práctica del snorkel, kayacs, snuba y demás deportes acuáticos (Cancún travel, 2008).

El Hotel ofrece un ambiente relajado y amigable con una amplia variedad de actividades para todas las edades, incluyendo Shows nocturnos, entretenimiento diurno y club infantil.

La arquitectura del hotel es un edificio de 3 niveles en forma de herradura con decoración mexicana, rodeando el área de la alberca principal, jardines y teatro al aire libre. El hotel se encuentra frente al mar contando con acceso exclusivo por medio de un puente subterráneo al Club de Playa (México hoteles, 2005).

**Figura 3. Hotel Cozumel and Resort**



Fuente: [www.islandream.com/photos/hotel\\_cozumel02.jpg](http://www.islandream.com/photos/hotel_cozumel02.jpg)

Los diferentes planes de estancia son:

- El Plan Europeo: Se refiere a la tarifa que incluye solamente el alojamiento.
- Todo Incluido: Como su nombre lo indica el programa incluye todo en la tarifa; los impuestos aplicables, las propinas, el desayuno, la comida, las botanas durante el día, la cena y todas las bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Además actividades en la alberca y en la playa organizados por el equipo de animación.

El hotel cuenta con los siguientes tipos y cantidad de habitaciones:

- ✓ Ciento setenta y cuatro habitaciones estándar con aire acondicionado, una cama king o dos camas dobles, televisión por cable, teléfono de marcación directa, cafetera, radio-reloj-despertador, caja de seguridad, plancha y tabla de planchar. El baño se encuentra diseñado con acabados de mármol, provistos con tina, regadera, secadora de cabello y amenidades. Todas las habitaciones ofrecen balcón privado y la mayoría de ellas con vista a la alberca.
- ✓ Seis habitaciones de lujo con aire acondicionado y con una cama king. Estas amplias habitaciones ofrecen una pequeña estancia cuidadosamente amueblada, cuentan con los mismos equipos que las

habitaciones estándar y amenidades de lujo. Todas ofrecen balcón privado con jacuzzi y una vista al Mar Caribe.

- ✓ Una Master Suite cuenta con una estancia con cómodos muebles, pantalla de plasma con cable, DVD y teléfono de marcación directa, comedor para 6 personas y cocina equipada. La habitación principal esta provista con una cama king, pantalla de plasma con cable, teléfono de marcación directa, closet/vestidor, radio-reloj-despertador, caja de seguridad, amplio baño con acabados de mármol, con tina, regadera, secadora de cabello y amenidades de lujo. Su capacidad máxima es de seis adultos y dos menores.

Los Arcos es el restaurante principal del hotel, se encuentra localizado cerca del lobby, brinda servicio de desayuno y cena estilo buffet. Otro restaurante es Los Pericos Grill, sirve botanas y bebidas alrededor de la alberca; por ultimo se encuentra el restaurante Los Girasoles que esta ubicado frente al bar y brinda el servicio de almuerzo.

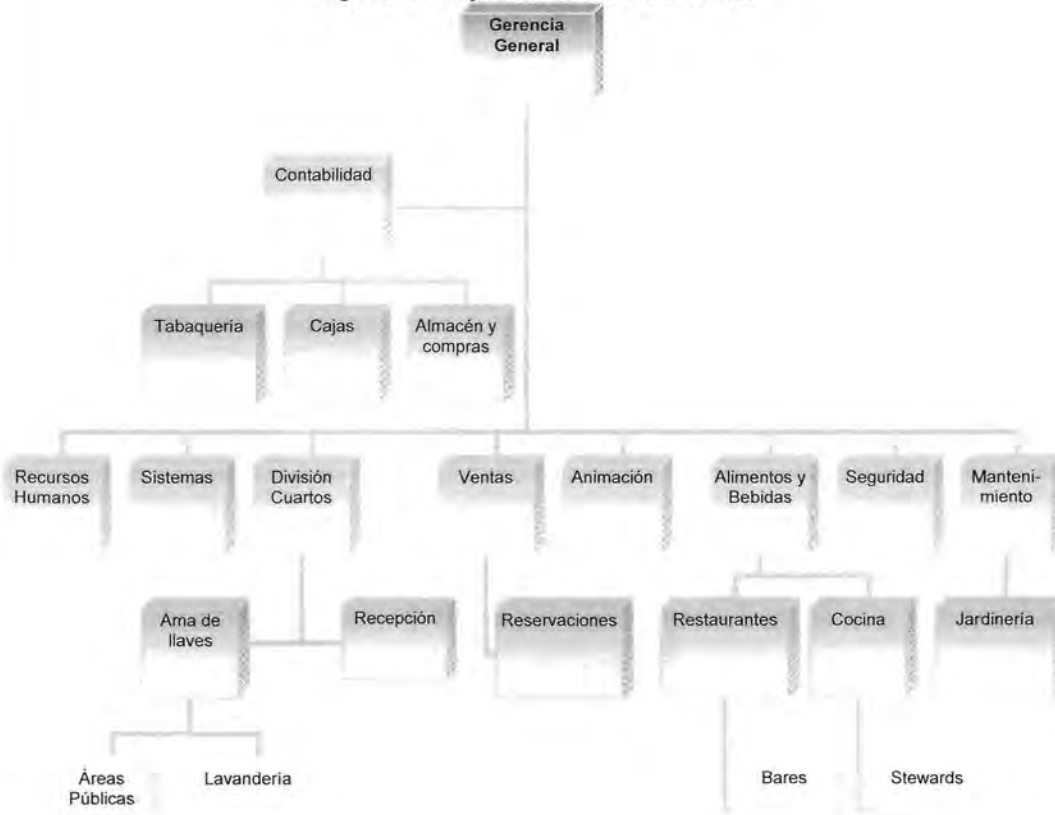
Cuenta con instalaciones como: jacuzzi en alberca y playa, kids club, centro de convenciones, sala de belleza y servicio de masajes, agencia de viajes, rentadora de autos, tienda de regalos, servicio de lavandería, internet inalámbrico en el lobby, niñera y servicio a cuartos (Hotel Cozumel, 2007).

### **2.3 Departamentos del hotel**

El hotel Cozumel and Resort, para su funcionamiento, esta conformado por un cuerpo de colaboradores que hacen posible la prestación de los servicios que los huéspedes demandan. Para ello existen diferentes departamentos que se dedican a realizar tareas específicas.

Los departamentos del hotel se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Figura 4. Departamentos del hotel



Fuente: Elaboración propia

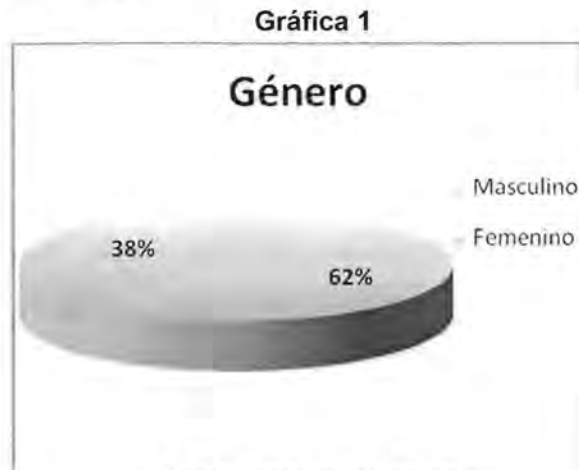
Los departamentos con mayor número de colaboradores son los de división cuartos, con un total de 33 y alimentos y bebidas con 42. Cabe destacar que estos se encuentran integrados por diferentes áreas, en división cuartos: ama de llaves, lavandería, reservaciones y recepción; el departamento de alimentos y bebidas en: cocina, stewards y bares.

Los departamentos con menor número de recurso humano son la gerencia general, que solamente cuenta con un colaborador; sistemas, un colaborador; recursos humanos con dos personas y ventas conformada por tres empleados.

### CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

En el presente capítulo se encuentran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en el hotel Cozumel and Resort, dividiendo la información en las siguientes variables: Datos generales, Satisfacción, Comportamiento, Motivación, Comunicación y Condiciones físicas.

#### 3.1 Datos generales



Fuente: Elaboración propia

El hotel esta conformado por un total de 118 empleados, siendo un 62% hombres y un 38% mujeres (Gráfica 1).

**Tabla 1. Antigüedad**

ANTIGÜEDAD	
DE 1 MES A 1 AÑO	51
2 A 5 AÑOS	44
6 A 10 AÑOS	10
MAS DE 10 AÑOS	6
N/CONTESTO	7
TOTAL	118

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la antigüedad, se encontró que el número de personas es mayor en el rango de un mes a un año de antigüedad (51 empleados), seguido de 44 colaboradores que tienen entre 2 y 5 años; por último 10 trabajadores poseen una antigüedad de 6 a 10 años y 6 personas se encuentran laborando por un tiempo mayor a diez años (Tabla 1).



En la tabla 2, se señala que los departamentos de ama de llaves, áreas públicas y stewards son los que poseen mayor número de colaboradores con menor antigüedad. Con esto comprobamos que en esos departamentos es en donde existe mayor número de rotación de personal, corroborando lo que el Lic. Alberto Noches mencionó en la plática realizada al inicio de esta tesis.

**Tabla 2. Departamentos con empleados de menor antigüedad**

ANTIGÜEDAD					DEPARTAMENTO
DE 1 MES A 1 AÑO	2 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS	MAS DE 10 AÑOS	N/CONTESTO	
11	5		2	2	Ama de llaves
6	1				Áreas públicas
7	2			1	Stewards

Fuente: Elaboración propia

Las áreas que poseen empleados con una antigüedad mayor son: restaurantes con 11 colaboradores que tienen una antigüedad mayor a 2 años; en bares 2 empleados cuentan con 2 a 5 años de antigüedad, 3 entre 6 y 10 años y 1 con más de 10 años; en cocina 7 colaboradores tienen de 2 a 5 años de antigüedad; en mantenimiento, a pesar de ser 6 los colaboradores con menos de 1 año, 4 tienen entre 2 y 5 años, 3 entre 6 y 10 años y 1 con más de 10 años (tabla 3); cabe mencionar que ama de llaves cuenta con 2 empleados con más de 10 años, a pesar de que la mayoría posee menor antigüedad (tabla 2).

**Tabla 3. Departamentos con empleados de mayor antigüedad**

ANTIGÜEDAD					DEPARTAMENTO
DE 1 MES A 1 AÑO	2 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS	MAS DE 10 AÑOS	N/CONTESTO	
3	11				Restaurantes
	2	3	1		Bares
5	7				Cocina
6	4	3	1		Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Satisfacción

Como se mencionó en el primer capítulo la satisfacción laboral, según Shermerhorn (2003), es el grado en el cual una persona experimenta sentimientos positivos o negativos en relación con los diversos aspectos del trabajo.

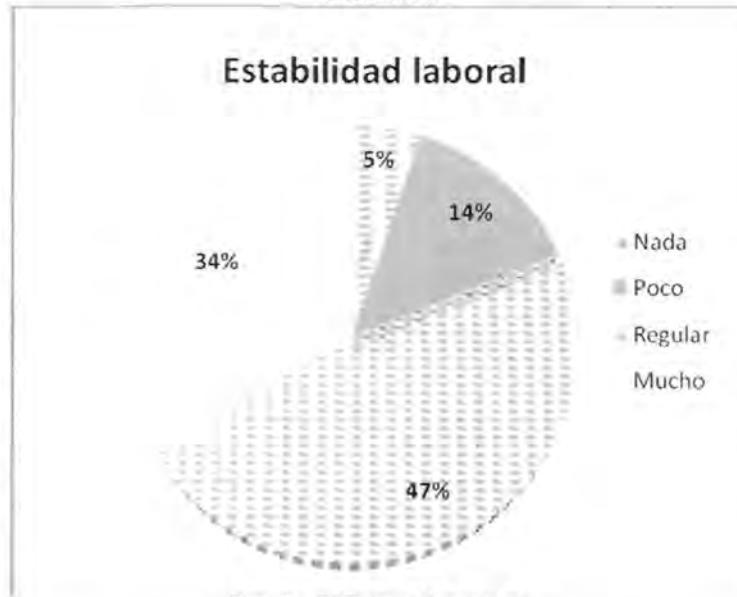
En este apartado se describen los resultados obtenidos relacionados con la satisfacción.



En la Gráfica 2, se observa que de los 118 empleados el 47% atribuye una satisfacción regular y un 41% califica como mucha su satisfacción en relación a la trayectoria en la empresa, lo que quiere decir que ese 41% de los empleados se ha sentido a gusto con el tiempo que han dedicado laborando en la empresa, pero a los empleados que representan el 47% aún les falta algo para sentirse del todo dichosos con su trayectoria.

A pesar de que la mayoría de los empleados tienen una antigüedad entre un mes y un año (tabla 2), podemos notar que los colaboradores en el corto o largo tiempo en el que han estado en la empresa se han sentido conformes en el puesto en donde se están desarrollando, ya sea en mayor o regular cantidad.

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia

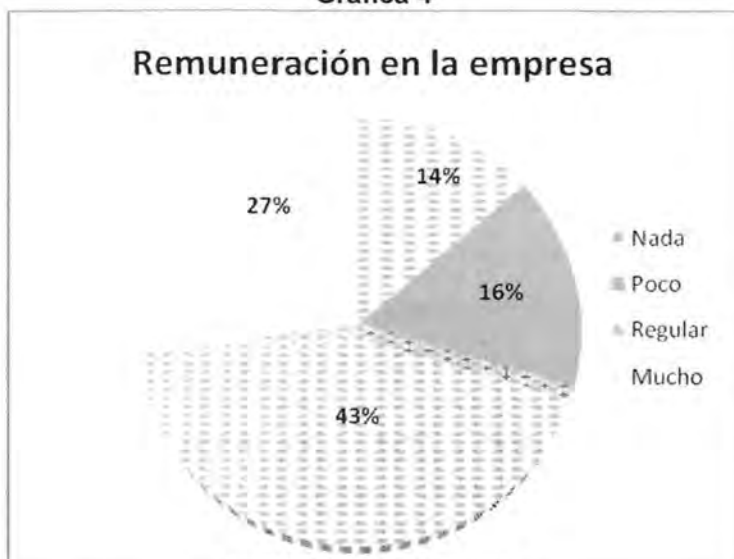
La estabilidad laboral se refiere al principio en mérito del cual se garantiza al trabajador la conservación del empleo durante toda su vida laboral y a no ser despedido, salvo por causa justificada (Cáceres, 1966)

En lo que concierne a la estabilidad el 47% de los encuestados menciona tener una satisfacción regular y el 34% califica su satisfacción como mucha, a contrariedad del 14% y el 5% que le atribuyen poco y nada respectivamente (Gráfica 3).

Estos resultados, dan la idea clara que una mayoría tiene sentimientos no muy definidos de tranquilidad, pues no están completamente seguros que estarán laborando por un tiempo razonable en sus puestos de trabajo, ya que según su perspectiva la empresa les brinda de manera regular la estabilidad que ellos requieren debido a que el hotel se basa en las temporadas del turismo.

Según el departamento de recursos humanos de la empresa, 64 colaboradores (que corresponden al 54%) cuentan con planta en la empresa, mientras que el 46% restante (54 empleados) son trabajadores eventuales; motivo por el cual no todas las personas se sienten seguras de laborar por mucho tiempo en la empresa.

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia

La remuneración es un caso en donde a las empresas se les hace difícil mantener contentas a todas las personas que conforman la organización. Pues cada una de ellas cuenta con necesidades diferentes, lo que hace que unas requieran más que otras. En este caso, en los resultados arrojados en la Gráfica 4, se puede observar que solamente un 27% de los empleados encuentra mucha la satisfacción con respecto a la remuneración que reciben cada quincena, a diferencia del 43% que califica como regular, el 16% como poco y el 4% como nada satisfecho.

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia

La igualdad, entendida no como identidad ni uniformidad ni estandarización, comporta, en primer lugar, la *autonomía*, es decir la posibilidad de elección y decisión independientes. En segundo lugar, igualdad supone *autoridad* o, lo que es lo mismo, la capacidad de ejercicio de poder. En tercer lugar, la igualdad requiere *equifonía*, es decir, la posibilidad de emitir voz que sea escuchada y considerada como portadora de voz y de verdad. El cuarto carácter exigido por la igualdad es la *equivalencia*: tener el mismo valor, no ser considerado ni por debajo ni por encima de otro (Santa Cruz, 1992).

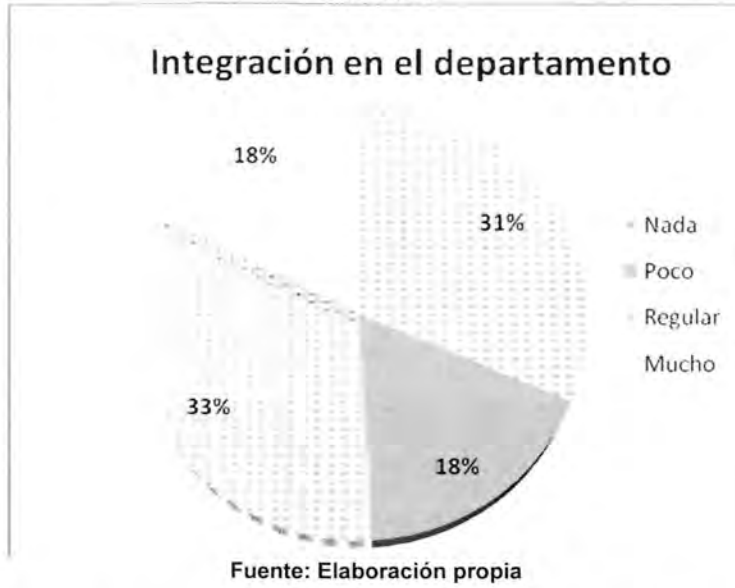
En el caso del hotel Cozumel and Resort, el 42% de los empleados califica como regular la satisfacción que tienen, correspondiente a la igualdad en los puestos de trabajo. El 30% cree que la empresa trata por iguales a todos, mientras que el 14% y el 14% dieron como respuesta nada y poco respectivamente.

### **3.3 Comportamiento**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. (Robbins, 1998)

El comportamiento es uno de los rubros que se relaciona con el clima laboral, para tal concepto se eligieron gráficas de las variables de grupo de trabajo e independencia. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

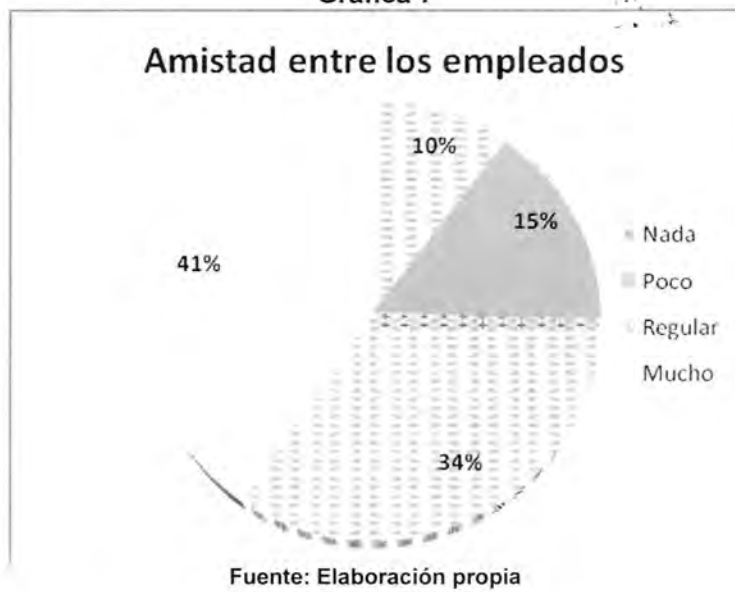
Gráfica 6



La gráfica 6 nos arroja que no existe tanta integración en los miembros de cada departamento, ya que un 33% respondió como regular y un 31% aseguró que la integración es nada nula.

Las respuestas en este cuestionamiento estuvieron cerradas entre nada y regular, por lo que la empresa necesita revisar este punto para mejorar el clima laboral en la empresa, ya que la integración es necesaria para que los miembros de cada departamento trabajen con animación e interés.

Gráfica 7





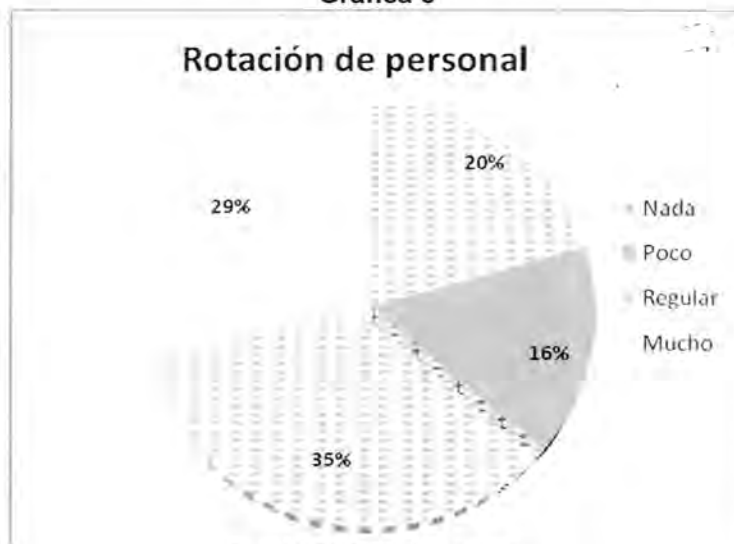
Referente a la amistad en el lugar de trabajo, el 41% de los empleados considera mucho como amigos a las personas con quien labora diariamente, lo que hace fácil para la empresa lograr la integración que le hace falta, según los resultados de la gráfica 6.

El 34% de los colaboradores considerara de manera regular amigos a los miembros de su equipo, mientras que el 15% los considera poco y el 10% nada (Gráfica 7).

Doria (2007) del Management Herald, realizó una entrevista a Tom Rath<sup>1</sup>, autor que se embarcó en un estudio masivo sobre el impacto de las amistades en el lugar de trabajo. Durante la entrevista Rath comentó los descubrimientos de su equipo y destacó el más importante: las personas que tienen un buen amigo en el trabajo están siete veces más comprometidas con sus labores.

Por otro lado, Gutman (2007) menciona que los lazos de amistad nos permiten manejarnos con confianza, la cual constituye la base necesaria para que cada parte desarrolle sus funciones sin demasiada necesidad de control. Los amigos comparten valores y experiencias, lo cual facilita construir la cultura de la organización o del grupo de trabajo. A su vez, trabajar con amigos es motivador y genera un buen clima.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Coautor del libro "Vital Friends" que ha estado 15 meses en la lista de best sellers de los Estados Unidos.

La rotación de personal crea costos en las empresas, estos costos no sólo incluyen los de seleccionar y contratar a las personas que harán los remplazos, sino también envuelve la productividad debido a la carga extra que los empleados cumplen y la actividad de supervisión adicional al dirigir el proceso de separación (Milkovich y col, 1994).

En el caso del hotel Cozumel and Resort el 29% de los colaboradores dice que existe mucha rotación de personal; el 35% afirma que existe de manera regular; el 16% mencionó que poco y el 20% esta seguro que no existe nada de rotación (Gráfica 8). El departamento de recursos humanos del hotel no lleva a cabo graficas o método de medición de la rotación pero mencionan que los departamentos en donde existe mayor número de movimiento de personal son áreas públicas, stewards, ama de llaves y mantenimiento (albañiles).

La empresa ante esta situación debe preocuparse por evitar tanta rotación de personal, porque como mencionamos antes, eso no afecta solamente los costos monetarios, de igual forma afecta la producción y en una empresa hotelera, esto se refiere a retrasos en el servicio lo que provocaría quejas de los clientes.

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos sobre iniciativa en el trabajo, demuestra el compromiso de los empleados, ya que el 53% considera tener iniciativa; el 35%

dijo tenerla de manera regular, mientras que una minoría cree tener poco y nada de iniciativa.

La iniciativa es la predisposición a anticiparse, a ver lo que hay que hacer en el futuro. En términos conductuales desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o solución de los problemas (Pérez, 2007).

La iniciativa tiene relación con el comportamiento proactivo, Pallarés (2007) en su artículo "Proactividad y éxito profesional", cita a Covey quien considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en un círculo de influencia, es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo. Para Covey la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

### **3.4 Motivación**

Uno de los términos más importantes para el clima laboral es la motivación, pues como menciona Chiavenato (2000) el clima laboral está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en relación al apartado de motivación:

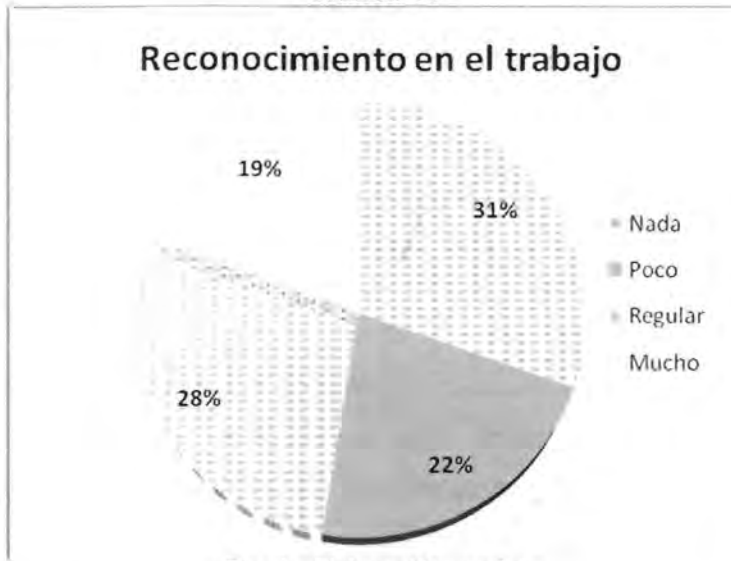
Gráfica 10



El 52% de los empleados tiene la ideología de que si la empresa les brinda incentivos, ellos estarían motivados a trabajar con mayor ahínco; el 32% mencionó que al recibir incentivos su motivación sería regular; el 9% cree que su motivación sería poca y el 7% manifestó que no es necesario recibir incentivos para estar motivados (Gráfica 10).

Es menester aclarar que los incentivos no necesariamente tienen que ser de índole monetaria, los reconocimientos verbales también causan motivación entre los empleados, ya que estos al ser reconocidos, se dan cuenta que están realizando de manera adecuada su trabajo, por lo que ponen mayor empeño y dedicación a lo que hacen.

Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 11 se encuentra ligada a la anterior, ya que aquí se puede observar si la empresa brinda los reconocimientos que los empleados tanto desean recibir, a lo cual, el 31% de los colaboradores respondió que no recibe ningún reconocimiento; el 22% aseguró recibir pocos; el 28% dijo recibirlos de manera regular y el 19% afirmó el recibimiento de reconocimientos.

Este es un aspecto débil que los resultados han arrojado, para ello la empresa necesita poner empeño en emitir reconocimientos e incentivos a las personas que demuestran compromiso, responsabilidad y calidad al brindar un servicio.

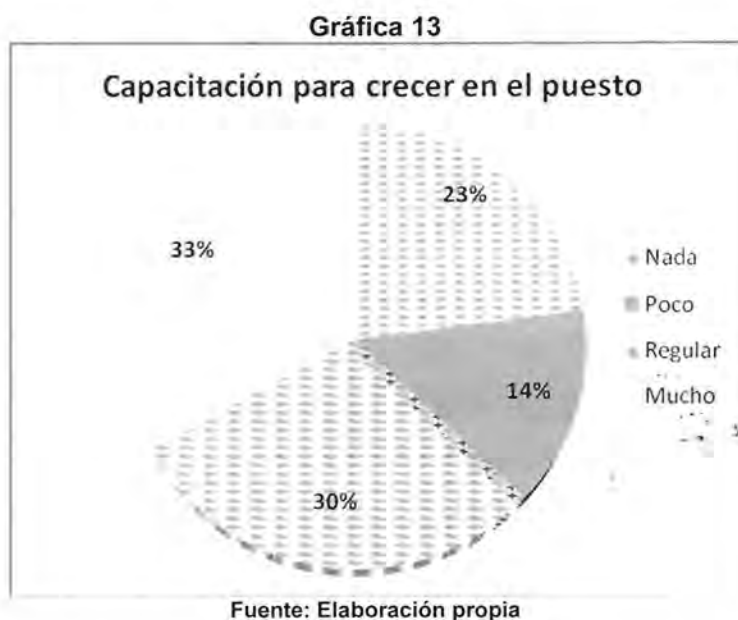
Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia

La planificación de la carrera laboral es vital para todo trabajador, no importando ni el sector ni el nivel en cual se desempeñe, ya que la necesidad humana que hay detrás de ésta, es la de crecimiento y desarrollo (Fuchs, 2008). No todos los empleados tienen el deseo de permanecer en el mismo puesto por todo el tiempo en el que se encuentren laborando, habrá quienes se interesen por crecer en la empresa y ellos son los que buscaran ascender o cambiar de puesto.

En el Cozumel and Resort los empleados consideran su promoción en otros puestos de la siguiente manera: el 43% cree que si es posible esta oportunidad, el 33% piensa que es posible de manera regular su promoción, mientras que el 10% y el 14% especula que es poco y nada posible, respectivamente (Gráfica 12).



La capacitación es necesaria en todos los niveles de la organización, por lo que es importante el adiestramiento de los empleados en el puesto en donde se están desarrollando, ya que cada empresa cuenta con procesos y procedimientos diferentes que cada empleado necesita conocer dependiendo del puesto en donde se encuentre. La información brindada por la empresa ayudará a los empleados a crecer en el trabajo.



En el caso de estudio, el 33% de los trabajadores mencionaron recibir mucha capacitación, un 30% aseguró que la empresa brinda capacitación de manera regular; el 14% agregó que es poca la capacitación brindada y el 23% cree que la empresa no ofrece la capacitación para el crecimiento en el puesto (Gráfica 13).

De acuerdo a los resultados presentados, es necesario, que el hotel ejecute una revisión de su plan de capacitación para reducir el porcentaje negativo que arrojó la encuesta con respecto a la capacitación.

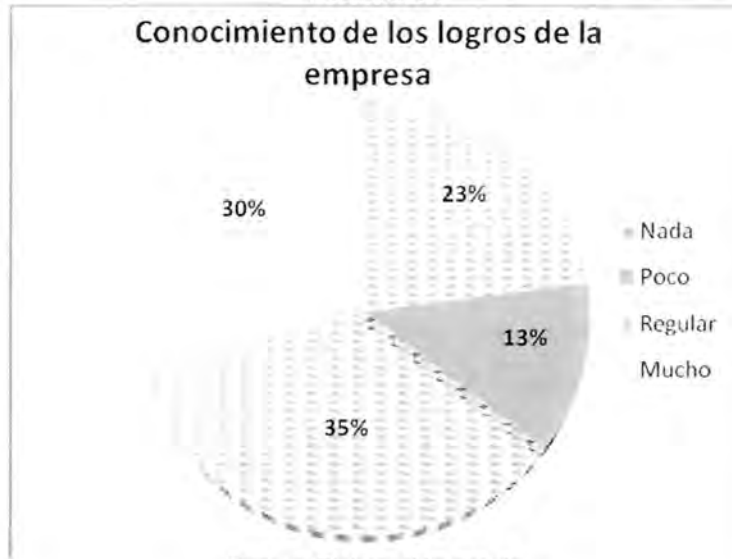
### 3.5 Comunicación

Existen diferentes tipos de comunicación dentro de la organización: **la vertical, tanto descendente**, desde los niveles superiores de la organización hacia el resto de los empleados, **como ascendente**, desde los empleados hacia los niveles superiores de la organización, **la horizontal**, entre los propios empleados, departamentos, unidades y también **la informal**, comunicación no determinada formalmente y sin intencionalidad organizativa.

La gestión de la comunicación interna está relacionada con la gestión de los tipos de información que necesitan los empleados: información relacionada con su trabajo en la organización, como salario y condiciones de trabajo; información sobre su actividad específica con objeto de que sepan lo que deben hacer y cómo deben hacerlo; e información sobre la empresa, la organización y el grupo: cuáles son sus objetivos y sus políticas (Navactiva, 2002).

A continuación se presentan las gráficas que hacen mención a cerca de la comunicación en el hotel Cozumel and Resort:

Gráfica 14



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en uno de los párrafos anteriores, un punto importante que la empresa no debe pasar por alto es brindar información acerca de la organización y sobre las actividades que se han estado realizando.

El 35% de los empleados del Cozumel and Resort dice recibir de manera regular información acerca de los logros de la empresa, sólo un 30% de los colaboradores asegura que recibe esa información; mientras que el 13% y el 23% afirma que la información la reciben poco y nada, respectivamente (Gráfica 14). Es necesario crear planes para reforzar la comunicación con respecto a la información de la empresa involucrando a toda la fuerza laboral.

Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia

La comunicación entre los compañeros del departamento tiene la misma importancia que la comunicación en toda la empresa. La opinión que los empleados brindan para realizar ciertas tareas implica creatividad e iniciativa.

En la Gráfica 15, el 36% de los trabajadores plasmó que sus compañeros toman en cuenta sus decisiones; el 28% cree que no son tomados en cuenta; mientras que, con el mismo porcentaje (18%), los colaboradores mencionaron que es poca y nada la manera en la que son tomados en cuenta en la toma de decisiones.

Gráfica 16

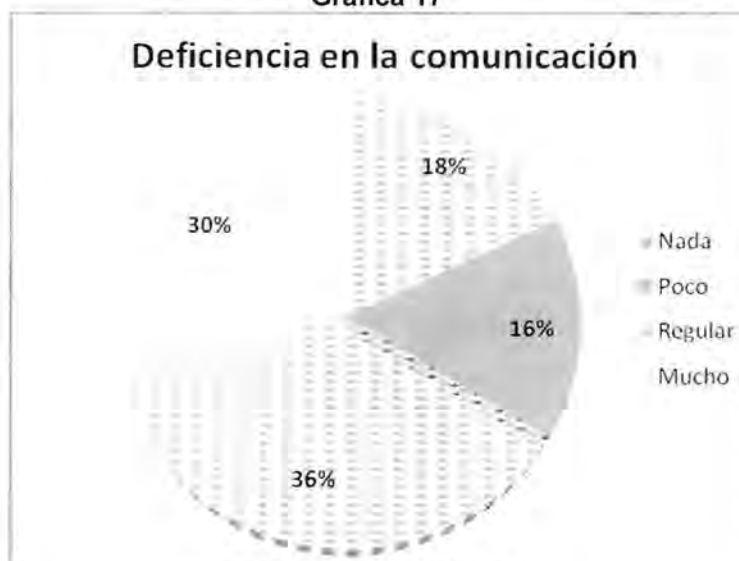


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la confianza que el jefe tiene sobre el grupo de trabajo, el 45% de los colaboradores mencionó que es mucha, el 36% dijo que esa confianza se da de manera regular, el 10% aseguró que es poca y el 9% negó que exista confianza por parte del jefe hacia el grupo de trabajo (Gráfica 16).

Con dichos resultados se concreta que el hotel se encuentra regular en relación a la confianza que tienen los jefes con sus subordinados.

Gráfica 17



Fuente: Elaboración propia

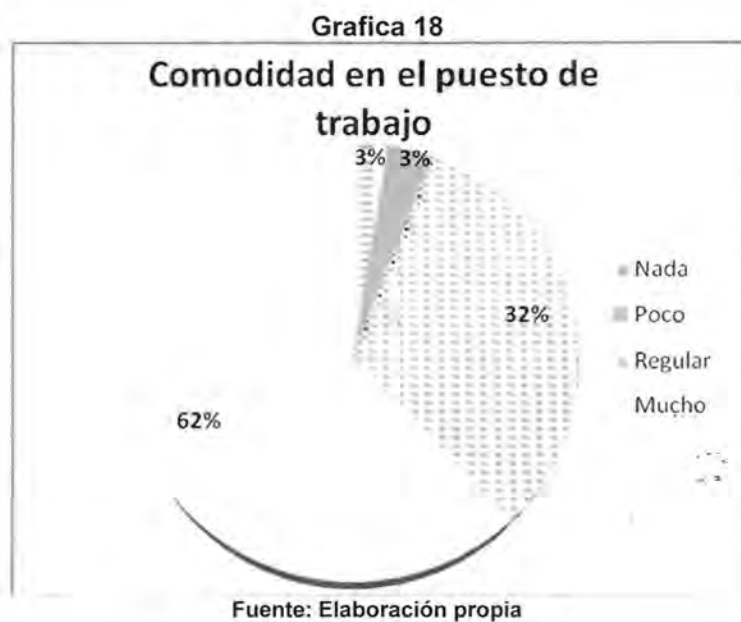
A pesar de la confianza que los jefes tienen con sus subordinados, la Gráfica 17 nos da la idea de que aún falta comunicación en los departamentos del hotel, ya que el 30% califica como mucha la deficiencia en la comunicación con su jefe, mientras que el 36% agregó que la deficiencia se da de manera regular. Por lo que es necesario descubrir de que manera se está manifestando este problema, si de forma ascendente (de los subordinados al jefe) o descendente (del jefe a subordinados).

Los porcentajes obtenidos en las respuestas poco y nada fueron 16% y 18%, respectivamente.

### 3.6 Condiciones físicas

Las condiciones físicas del puesto de trabajo son de suma importancia en una empresa ya que podrían ser causas de estrés laboral, lo que generaría un coste personal importante por las bajas que conlleva, ausencias en el trabajo, escasa motivación que afecta al nivel productivo y aumento de accidentes de trabajo; por lo que es necesario observar ¿En qué condiciones realizan su trabajo?, ¿Es adecuada la iluminación, el entorno acústico y el confort térmico? y ¿Con qué equipo y mobiliario están trabajando? (Rovira, 2008).

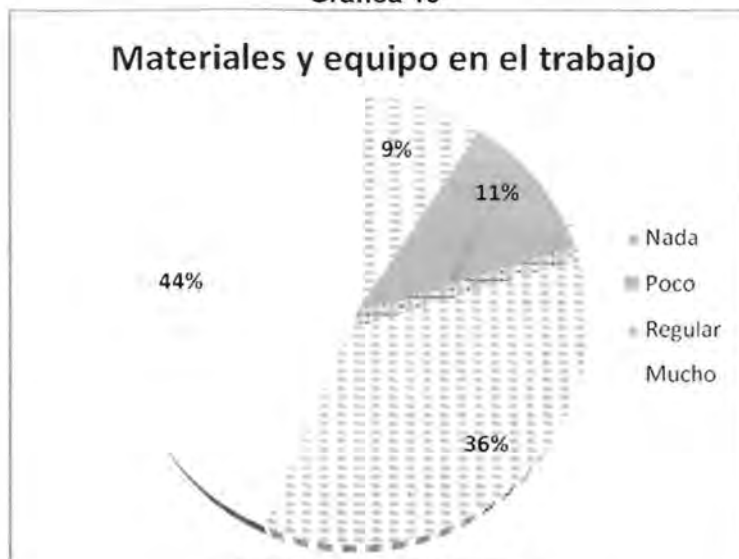
A continuación se presentan los resultados obtenidos de las preguntas vinculadas con el ambiente físico del Cozumel and Resort:



Para el 62% de los 118 encuestados el puesto de trabajo resulta cómodo, seguido de un 32% que piensa que la comodidad se da de manera regular, mientras que solamente una minoría piensa que es poco y nada cómodo su lugar de trabajo (Gráfica 18).

Por los resultados anteriores se denota que los lugares de trabajo se encuentran bien planeados por lo que la satisfacción de los empleados lo demuestra.

Gráfica 19



Fuente: Elaboración propia

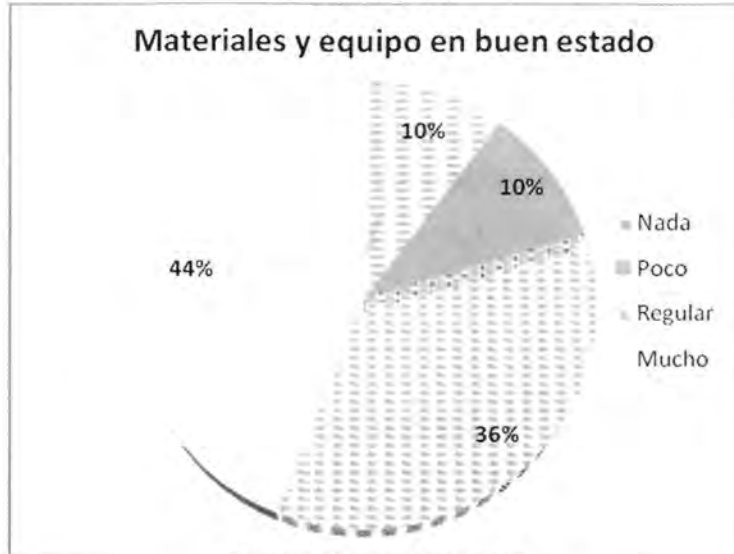
Un factor que causa retrasos en el servicio es el no contar con todos los equipos necesarios para su cumplimiento, ya sea unas tijeras, lápices, plumas, o cualquier material que sea utilizado como apoyo para brindar un servicio.

En el caso del hotel Cozumel and Resort el 44% de los trabajadores respondió que cuenta con todos los equipos que necesitan para realizar su trabajo de manera acertada; para el 36%, la distribución de los equipos se da en forma regular, por lo que para ellos la empresa necesita preocuparse un poco más por monitorear las necesidades, en lo que ha equipo se refiere, de cada departamento.

Por otro lado el 11% de los empleados cree que es poca la cantidad de equipos con la que cuenta y el 9% asegura que no cuenta con los materiales o equipos suficientes.



Gráfica 20



Fuente: Elaboración propia

Relacionado con los resultados anteriores, la Gráfica 20 nos da a conocer el estado físico de los materiales utilizados. El 44% afirma que los materiales se encuentran en buen estado, un 36% piensa que el estado de los equipos es regular, mientras que nada y poco reciben el mismo porcentaje de 10%.

Gráfica 21



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al espacio con el que cuentan para realizar su trabajo el 53% de los trabajadores opina que es el adecuado, un 36% argumenta que es regular y una minoría asegura que no es adecuado para las labores que realizan (Gráfica 21).

### 3.7 Evaluación de clima laboral

Para la evaluación del clima laboral en el hotel Cozumel and resort se realizó la división de los resultados por departamentos y se promediaron para obtener los porcentajes de las cinco variables analizadas (satisfacción, comportamiento, motivación, comunicación y condiciones físicas).

#### División cuartos

**Tabla 4. La Satisfacción en división cuartos**

SATISFACCIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
AMA DE LLAVES	11%	13%	48%	28%
ÁREAS PUBLICAS	7%	28%	40%	25%
RECEPCIÓN	0%	0%	42%	58%
VENTAS	0%	0%	42%	58%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados divididos por departamentos se puede observar que el departamento de ama de llaves y áreas públicas cuentan con una satisfacción regular pues los empleados designaron el 48% y 40% respectivamente.

Por otro lado recepción y ventas obtuvieron el 58% en la respuesta mucho y el 42% en regular, lo que designa que estos departamentos tienen su satisfacción entre los rubros de regular y mucho.

**Tabla 5. El Comportamiento en división cuartos**

COMPORTAMIENTO				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
AMA DE LLAVES	23%	11%	30%	36%
ÁREAS PUBLICAS	21%	11%	29%	39%
RECEPCIÓN	0%	8%	25%	67%
VENTAS	17%	0%	33%	50%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al comportamiento (que hace referencia a iniciativa, rotación de personal, amistad e integración) el departamento de ama de llaves obtuvo el 23% en nada, 11% en poco; resaltando los mayores porcentajes en regular y mucho con 30% y 36% respectivamente.

De igual forma estuvieron variadas las respuestas en el departamento de áreas públicas ya que tuvo como resultados 21%, 11%, 29% y 39% en nada, poco, regular y mucho respectivamente.

El departamento de recepción denota amistad e integración al obtener el 67% de sus resultados en el apartado mucho en comparación con el departamento de ventas que otorgo el 50%, por otro lado en ese departamento el 33% dijo que el comportamiento es regular y el 17% atribuyó su respuesta a nada.

**Tabla 6. La Motivación en división cuartos**

MOTIVACIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
AMA DE LLAVES	20%	16%	24%	40%
ÁREAS PUBLICAS	21%	14%	25%	40%
RECEPCIÓN	12%	4%	42%	42%
VENTAS	42%	8%	17%	33%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la motivación podemos observar que en los cuatro departamentos el resultado oscila entre 30% y 40% en el apartado mucho.

El departamento que obtuvo su mayor porcentaje en nada es el de ventas con un 42%, mientras que recepción se quedo en regular y mucho con el mismo porcentaje. Lo que significa que el departamento de división cuartos es el que recibe mayor motivación en comparación con el departamento de ventas; mientras que ama de llaves y áreas públicas poseen porcentajes similares en todas las respuestas, solamente con una variación entre el 1% y 2%.

**Tabla 7. La Comunicación en división cuartos**

COMUNICACIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
AMA DE LLAVES	25%	15%	29%	31%
ÁREAS PUBLICAS	21%	11%	47%	21%
RECEPCIÓN	13%	0%	25%	62%
VENTAS	0%	25%	17%	58%

Fuente: Elaboración propia.

En división cuartos los departamentos que poseen mayor comunicación son los de recepción y ventas obteniendo el 62% y 58%. En áreas públicas la comunicación se da de manera regular y en ama de llaves las respuestas varían en nada con 25%, regular 29% y mucho 31%.

Se puede observar que anteriormente en la Tabla 5, que se refiere a comportamiento, ama de llaves y áreas públicas obtuvieron porcentajes bajos en el apartado mucho en comparación con recepción y ventas, lo que hace reflejar que estos departamentos necesitan tener mayor contacto con sus compañeros para poder realizar trabajo en equipo, sobre todo tener mayor contacto con su jefe directo para que este a su vez los mantenga informados acerca de los objetivos y logros de la empresa.

**Tabla 8. Las Condiciones físicas en división cuartos**

CONDICIONES FÍSICAS				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
AMA DE LLAVES	14%	8%	36%	43%
ÁREAS PUBLICAS	0%	0%	46%	54%
RECEPCIÓN	4%	4%	4%	88%
VENTAS	0%	0%	8%	92%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las condiciones físicas, recepción y ventas poseen mayor porcentaje en la respuesta mucho (88% y 92%) lo que indica que estos departamentos cuentan con materiales y equipos en buen estado. Por otro lado ama de llaves atribuyó un 14% a nada, 8% a poco, 36% a regular y 43% a mucho, mientras que en áreas publicas las respuestas estuvieron cerradas entre regular y mucho con 46% y 54%, respectivamente.

### Alimentos y bebidas

**Tabla 9. La Satisfacción en alimentos y bebidas**

SATISFACCIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
RESTAURANTES	16%	8%	31%	45%
BARES	0%	21%	46%	33%
COCINA	6%	15%	58%	21%
STEWARDS	0%	12%	65%	23%

Fuente: Elaboración propia.

En el área de alimentos y bebidas los departamentos que poseen su satisfacción de manera regular son cocina y stewards por haber sido un porcentaje arriba del 50% los que atribuyeran su respuesta a ese rubro. En restaurantes el 45% mencionó estar muy satisfechos y el 31% dio su respuesta

al apartado regular; la minoría voto por nada con un 16% y poco con un 8%. Bares distribuyó sus respuestas en poco con 21%, regular 46% y mucho 33%.

**Tabla 10. El Comportamiento en alimentos y bebidas**

COMPORTAMIENTO				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
RESTAURANTES	11%	19%	24%	46%
BARES	0%	9%	62%	29%
COCINA	17%	19%	43%	21%
STEWARDS	20%	12%	40%	28%

Fuente: Elaboración propia.

El departamento de bares obtuvo su mayor porcentaje en regular con un 62% con respecto al comportamiento de sus integrantes, solamente un 29% mencionó muy satisfactorio y el 9% como poco. El 46% de los empleados de restaurantes asegura que el departamento tiene un buen comportamiento, el 24% mencionó que regular y el 19% y 11% poco y nada. El 43% y 40% de cocina y stewards indicaron que su comportamiento es regular.

**Tabla 11. La Motivación en alimentos y bebidas**

MOTIVACIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
RESTAURANTES	22%	14%	16%	48%
BARES	4%	4%	54%	38%
COCINA	21%	12%	44%	23%
STEWARDS	10%	12%	48%	30%

Fuente: Elaboración propia.

Bares se encuentra motivado de manera regular, lo que se puede apreciar en el porcentaje de respuestas que se designaron a ese apartado (54%), un 38% mencionó que es mucha su motivación, y nada y poco obtuvo el mismo porcentaje (4%). Cocina y stewards obtuvieron su mayor porcentaje en regular (44% y 48%) y el 48% de los empleados de restaurantes aseguró que se encuentra muy motivado.

**Tabla 12. La Comunicación en alimentos y bebidas**

COMUNICACIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
RESTAURANTES	29%	7%	25%	39%
BARES	13%	9%	53%	25%
COCINA	17%	10%	46%	27%
STEWARDS	2%	18%	50%	30%

Fuente: Elaboración propia.

El 39% de los empleados de restaurantes aseguró que su comunicación es mucha, el 29% dijo que no existe nada de comunicación mientras que el 25% voto por regular y el 7% por poco. En bares y cocina se tuvo la mayor calificación en regular (53% y 46%), en segunda posición votaron por mucho (25% y 27%) seguido de nada (13% y 17%) y por ultimo poco (9% y 10%). La mitad de los empleados de stewards afirmó que la comunicación se da de manera regular, el 30% dijo que mucho, el 18% poco y 2% nada.

**Tabla 13. Las Condiciones físicas en alimentos y bebidas**

CONDICIONES FÍSICAS				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
RESTAURANTES	9%	4%	32%	55%
BARES	0%	0%	42%	58%
COCINA	0%	23%	54%	23%
STEWARDS	0%	8%	58%	34%

Fuente: Elaboración propia.

Más de la mitad de los empleados de restaurantes y bares dijo contar con excelentes condiciones físicas, mientras para cocina y stewards estas les parecen regulares.

## Administración

**Tabla 14. La Satisfacción en administración**

SATISFACCIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
CONTABILIDAD	4%	18%	44%	34%
RH	50%	0%	25%	25%
TABAQUERÍA	8%	0%	32%	58%

Fuente: Elaboración propia.

El 44% de los empleados de contabilidad atribuyen su respuesta a la satisfacción regular, el 34% se la asigna a mucho mientras que el 18%



menciona que su satisfacción es poca y el 4% dice estar nada motivados. RH cuenta con un 50% en nada satisfechos y regular y mucho obtienen el 25%. El departamento de tabaquería en contradicción que los dos anteriores tiene un 58% en la respuesta mucho, el 32% en regular y un 8% en nada.

**Tabla 15. El Comportamiento en administración**

COMPORTAMIENTO				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
CONTABILIDAD	11%	16%	47%	26%
RH	25%	0%	50%	25%
TABAQUERÍA	17%	8%	8%	67%

Fuente: Elaboración propia.

Contabilidad y RH aseguran que su comportamiento se da de manera regular con un 47% y 50% del total de las respuestas, mientras que tabaquería obtiene una mayoría (67%) en la respuesta mucho.

**Tabla 16. La Motivación en administración**

MOTIVACIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
CONTABILIDAD	12%	27%	34%	27%
RH	50%	25%	25%	0%
TABAQUERÍA	17%	8%	42%	33%

Fuente: Elaboración propia.

Existe un desacuerdo entre los departamentos con el tema de motivación ya que las respuestas se encuentran distribuidas en todos los rubros, resalta el departamento de RH con un 50% en nada motivados mientras que contabilidad y tabaquería obtiene su mayor porcentaje en regular.

**Tabla 17. La Comunicación en administración**

COMUNICACIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
CONTABILIDAD	11%	27%	39%	23%
RH	0%	0%	50%	50%
TABAQUERÍA	17%	0%	8%	75%

Fuente: Elaboración propia.

El 75% de los empleados de tabaquería aseguró que su comunicación es buena solamente una minoría voto por regular y nada (8% y 17%), RH tuvo respuestas cerradas en regular y mucho y por último el 39% de contabilidad

afirmó que su comunicación es regular, un 23% seleccionó la respuesta mucho, y el 27% y 11% mencionó poco y nada respectivamente.

**Tabla 18. Las Condiciones físicas en administración**

CONDICIONES FÍSICAS				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
CONTABILIDAD	4%	2%	44%	50%
RH	0%	0%	75%	25%
TABAQUERÍA	0%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los empleados de contabilidad aseveró contar con equipos y materiales en buen estado, RH aportó un 75% a la respuesta regular y tabaquería esta 100% seguro de que sus condiciones físicas son excelentes.

### Mantenimiento, seguridad y animación

**Tabla 19. La Satisfacción en mantenimiento, seguridad y animación**

SATISFACCIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
MANTENIMIENTO	19%	20%	47%	14%
SEGURIDAD	8%	0%	42%	50%
ANIMACIÓN	5%	10%	35%	50%

Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los empleados de seguridad y animación se encuentra totalmente satisfechos, mientras que la otra mitad se distribuye en: 42% de los guardias de seguridad esta regularmente satisfecho y el 8% está nada satisfecho; el 35% de los animadores votaron por regular, el 10% por poco y el 5% por nada. El 47% de mantenimiento asegura que su motivación se da de manera regular en contraste del 14% que escogió la respuesta mucho.

**Tabla 20. El Comportamiento en mantenimiento, seguridad y animación**

COMPORTAMIENTO				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
MANTENIMIENTO	22%	18%	38%	22%
SEGURIDAD	33%	0%	25%	42%
ANIMACIÓN	20%	25%	10%	45%

Fuente: Elaboración propia.

En cuestiones de comportamiento los tres departamentos cuentan con respuestas bien distribuidas en todos los rubros, por ejemplo un 42% de los

guardias asegura tener un buen comportamiento mientras que el 33% dice que este no esta nada bien. En mantenimiento un 22% mencionó un buen comportamiento, pero el mismo porcentaje dijo no estar de acuerdo; por último el 45% de animación voto por mucho, el 10% por regular, el 25% por poco y el 20% por nada.

**Tabla 21. La Motivación en mantenimiento, seguridad y animación**

MOTIVACIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
MANTENIMIENTO	29%	16%	26%	29%
SEGURIDAD	17%	0%	17%	66%
ANIMACIÓN	5%	5%	15%	75%

Fuente: Elaboración propia.

De los tres departamentos se puede observar que el de animación es el que cuenta con una mayor motivación (75% de los encuestados), siendo una minoría la que se distribuye en los demás rubros. Seguridad es también un departamento que cuenta con la mayoría de su personal (66%) bien motivado, mientras que mantenimiento tiene distribuido los porcentajes en todas las respuestas.

**Tabla 22. La Comunicación en mantenimiento, seguridad y animación**

COMUNICACIÓN				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
MANTENIMIENTO	20%	27%	35%	18%
SEGURIDAD	16%	0%	42%	42%
ANIMACIÓN	5%	5%	30%	60%

Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los empleados de animación piensa que su departamento se encuentra en armoniosa comunicación y un 30% asegura que es regular; seguridad encontró la parejura en regular y mucho con el mismo porcentaje (42%), mientras que mantenimiento vuelve a distribuir sus respuestas obteniendo los porcentajes cerrados en poco y regular.

**Tabla 23. Las Condiciones físicas en mantenimiento, seguridad y animación**

CONDICIONES FÍSICAS				
	NADA	POCO	REGULAR	MUCHO
MANTENIMIENTO	25%	14%	38%	23%
SEGURIDAD	8%	0%	17%	75%
ANIMACIÓN	0%	10%	30%	60%

Fuente: Elaboración propia.

Seguridad y animación aseguran contar con buenas condiciones físicas, mientras que mantenimiento otorgó 25% a nada, 14% a poco, 38% a regular y 23% a mucho, lo que hace pensar que necesiten quizás de más herramientas e instrumentos para desarrollar sus actividades.

### 3.8 Foda

De los resultados anteriores y de los comentarios (por parte de los empleados) obtenidos en las preguntas abiertas, se realizó una revisión y se seleccionaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más sobresalientes del hotel Cozumel and Resort. Estas se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 24. FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Brindan igualdad a los empleados	Los empleados poseen iniciativa en su trabajo
Existen lazos de compañerismo y amistad	Existen buenas propuestas para mejorar el servicio
Buen desarrollo de carreras	Los empleados están dispuestos a invertir tiempo para recibir capacitación
Las condiciones físicas son favorables	Los trabajadores desean la integración para lograr un trabajo en equipo
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Cuentan con un número considerable de empleados con menor antigüedad	Necesitan escuchar las peticiones y propuestas de empleados
Hace falta integración en los departamentos	Problemas con la rotación del personal
Pocos reconocimientos a los colaboradores	Problemas en la comunicación
Aun falta reforzar la capacitación	No existe suficiente estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

El clima laboral que se vive en una empresa juega un papel importante pues de ello depende el desempeño óptimo de los trabajadores al realizar sus funciones. Una persona al no sentirse a gusto en el medio en donde se desenvuelve tendrá un rendimiento diferente al de otra persona que esta satisfecha.

Además del bajo rendimiento, la insatisfacción trae consigo estados de ánimo negativos, dando como resultado que los empleados se revelen con los jefes a través del ausentismo, impuntualidad y rotación de personal.

La motivación es sin duda un factor que impulsa a los empleados a sentirse plenos en el lugar de trabajo. Los empleados sienten la necesidad de obtener el reconocimiento de los esfuerzos que realizan, desean escuchar de sus jefes que el trabajo que están realizando se encuentra bien efectuado.

La amistad que surge entre los compañeros de trabajo es una emoción positiva donde los empleados se sienten como en su casa, al llegar y encontrar a las mismas personas todos los días se forman lazos que impulsan a realizar las labores de una manera comprometida, esto se encuentra comprobado en estudios de expertos.

En el caso de estudio se tomaron en cuenta cinco variables para la descripción de los resultados, por los cuales se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En la *satisfacción*, los empleados de cocina, bares, stewards, ama de llaves, áreas públicas, mantenimiento y administración aún no están del todo satisfechos con la trayectoria que tienen en la empresa, falta que la empresa se preocupe por su integridad brindando apoyos para mejorar la calidad de vida de las personas, como clases de inglés o computación, apoyos escolares para hijos de trabajadores, ayudas en estudios médicos costosos, etc.

En algunos trabajadores existe la falta de seguridad laboral, es decir los colaboradores están conscientes que laboran en una empresa hotelera,



por lo cual su estabilidad depende de las temporadas del turismo. Con lo que respecta a la remuneración y la igualdad, se concluye que aun falta hacer mejoras por parte de la empresa para que sus empleados se sientan satisfechos.

- En el *comportamiento*, las opiniones respecto a integración se encuentran divididas por lo que es necesario poner atención a ese punto para lograr la animación e interés en cada departamento. Los colaboradores poseen dos grandes características: amistad e iniciativa, lo que crea una ventaja para el mejoramiento del clima laboral; por último la rotación del personal es otra amenaza que si no se trata podría acarrear grandes problemas a la empresa.
- La *motivación* interesa demasiado a los trabajadores pues tienen la ideología de que al recibir incentivos el trabajo lo realizan con mayor empeño, por lo anterior la organización necesita crear planes en donde reconozcan con mayor frecuencia a los empleados de todos los niveles, ya que los reconocimientos que brindan en la actualidad están basados en los comentarios que realizan los huéspedes, pero ahí no entra todo el personal debido a que son mencionados únicamente los que tienen contacto directo con los huéspedes, por lo que es necesario crear premios para los empleados que no tienen un contacto directo con los huéspedes, por ejemplo ama de llaves, áreas públicas, mantenimiento, entre otros. En relación al desarrollo de carreras, los empleados están seguros que sus promociones en otros puestos serían posibles, aunque aun falta brindar la capacitación necesaria para reforzar el crecimiento en los puestos.
- El problema que se hizo claro es la *comunicación*, los empleados manifestaron que es deficiente, sobre todo la que tienen con su jefe inmediato, además no se brinda información completa acerca de los logros de la empresa. De hecho durante la aplicación de la encuesta se pudo observar y detectar que un número considerable de empleados no conoce los objetivos y políticas de la organización (principalmente ama de llaves, áreas públicas y mantenimiento).



- El mejor aspecto que posee el Cozumel and Resort son las *condiciones físicas* en donde los empleados desarrollan sus labores, debido a que los espacios de trabajo les resultan cómodos, cuentan con los materiales necesarios y éstos se encuentran en buen estado.

De acuerdo a las debilidades y fortalezas presentadas en la Tabla 4 se brindan las siguientes propuestas:

1. Retener al personal por medio de incentivos para lograr que permanezcan por más tiempo en la empresa y de esa manera evitar la rotación de personal.
2. Evitar los despidos en temporadas bajas y realizar planes para solucionar los problemas de estabilidad laboral.
3. Realizar eventos como torneos de futbol, reuniones o concursos en donde participen todos los departamentos.
4. Reconocer con mayor frecuencia a los empleados valiosos, no solo monetaria si no verbalmente.
5. Reforzar la comunicación por medio de boletines y briefings (juntas departamentales en donde se dan a conocer pendientes y novedades de cada área) para mantener informado a todo el personal.
6. Actualizar el plan de capacitación, para que los empleados realicen servicios de calidad, brindar ayuda en cursos de inglés y computación.

Se concluye con la comprobación de la hipótesis, ya que de acuerdo a la descripción de los resultados, la comunicación es uno de los aspectos débiles que está afectando el clima laboral del hotel Cozumel and resort, por lo que es necesario que se lleven a cabo acciones que la fortalezcan.

Con respecto a la evaluación se considera que en el hotel Cozumel and Resort el clima laboral se da de manera regular por lo que Recursos Humanos y la Dirección General necesitar esforzarse en mejorar principalmente la comunicación y la motivación de su personal.

Con la evaluación del clima laboral, la descripción de los resultados y la identificación de las fortalezas y debilidades del hotel Cozumel and Resort se cumple con los objetivos establecidos al inicio de la tesis, por lo que queda por concluida la realización de la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes citadas

1. Acti, consultores en turismo, (1995). *Misión, Criterio de la empresa y Clima Organizacional* [en línea], Disponible en: [www.acticonsultores.com/index.html](http://www.acticonsultores.com/index.html) [2008, 12 de septiembre]
2. Aiteco consultores, (2006). *Satisfacción y clima laboral* [en línea], Disponible en: [www.aiteco.com/web/index.php](http://www.aiteco.com/web/index.php) [2007, 29 de mayo]
3. Aiteco, consultores, (2006). *¿Qué es el clima laboral?* [en línea] Disponible en: [www.aiteco.com/web/index.php](http://www.aiteco.com/web/index.php) [2007, 29 de mayo]
4. Bateman, Thomas y Snell, Scott (2004). *Administración: Una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill Interamericana, 685 p.
5. Berrios, Pilar y García, Miguel (2006). *Efecto de la congruencia entre el patrón de conducta tipo A y el tipo de tarea en el rendimiento y la satisfacción* [en línea]. *Revista Latinoamericana de Psicología*, N° 38 (002), p. 271-284 Disponible en: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/rlp/v38n2/v38n2a04.pdf>, [2007, 29 noviembre]
6. Cáceres, Nelson (1966). *La estabilidad en el empleo* [en línea]. *Revista de política social*, N° 70, p. 49. Disponible en: [www.cepc.es/rap/Publicaciones/Revistas/10/RPS\\_070\\_049.pdf](http://www.cepc.es/rap/Publicaciones/Revistas/10/RPS_070_049.pdf), [2008, 14 de octubre]
7. Cancuntravel (2008). *Hotel Cozumel and resort* [en línea]. Disponible en: [www.cancuntravel.com/esp/hoteldescription.asp?id=121](http://www.cancuntravel.com/esp/hoteldescription.asp?id=121) [2008, 18 de septiembre]
8. Caribe mexicano (2008). *Cozumel* [en línea]. Disponible en: [www.cozumel.caribemexicano.com](http://www.cozumel.caribemexicano.com) [2008, 29 de octubre]
9. Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill, 699 p.
10. Costa sur, 2008. *Cozumel Riviera Maya Mexico*. [en línea] Disponible en: [www.cozumel.costasur.com](http://www.cozumel.costasur.com), [2008, 29 de octubre]

11. Da Silva, Reinaldo (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson, 523 p.
12. Díaz, Manuel (2007). *Factores que inciden en el clima laboral* [en línea] Disponible en: [secretosenred.com/articulos/5264/1/FACTORES-QUE-INCIDEN-EN-EL-CLIMA-LABORAL/Page1.html](http://secretosenred.com/articulos/5264/1/FACTORES-QUE-INCIDEN-EN-EL-CLIMA-LABORAL/Page1.html) [2008, 2 de octubre]
13. Doria, Fernando (2007). *Las amistades en el trabajo aumentan la satisfacción y el compromiso* [en línea], Disponible en: [www.managementherald.com.ar/ediciones/notas/rath60.pdf](http://www.managementherald.com.ar/ediciones/notas/rath60.pdf) [2008, 22 septiembre]
14. Dubrin, Andrew (2000). *Fundamentos de administración*, México: Thomson, 471 p.
15. DyAL, (1991). *Empresa consultora y auditora* [en línea], Disponible en: [www.diaz-aledo.com/modules.php?name=nosotros](http://www.diaz-aledo.com/modules.php?name=nosotros) [2008, 17 de septiembre]
16. Fuchs, Claudio (2008). *Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral* [en línea], Disponible en: [www.uai.cl/p3\\_publicaciones/pdf/Doc\\_06.pdf](http://www.uai.cl/p3_publicaciones/pdf/Doc_06.pdf) [2008, 22 de septiembre]
17. Furnham, Adrian (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford, 748 p.
18. Gensol (1999). *Clima laboral y diagnostico organizacional* [en línea], Disponible en: [www.gensolmex.com/gensolclima.html](http://www.gensolmex.com/gensolclima.html) [2008, 1 de octubre]
19. Gutman, Nestor (2007). *¿Se puede ser amigo del Jefe?* [en línea], Disponible en: [www.areasrh.com/empleo/amigo\\_jefe.htm](http://www.areasrh.com/empleo/amigo_jefe.htm) [2008, 22 de septiembre]
20. Hellriegel, Don et al (1999). *Comportamiento Organizacional* 8a. ed. México: Thomson, 685 p.
21. Hernández, Roberto et al (1991). *Metodología de la investigación*, México: MC Graw Hill pp.706

22. Hersey Paul *et al* (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall, 627 p.
23. Hotel Cozumel and Resort [en línea], Disponible en [www.hotelcozumel.com.mx](http://www.hotelcozumel.com.mx) [2008, 7 de septiembre]
24. INEGI, *Anuario estadístico por entidad federativa edición 2008, Anuario estadístico de Quintana Roo edición 2007* [en línea], Disponible en: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) [2008, 9 de septiembre]
25. INEGI, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Abandono del trabajo por insatisfacción, segundo trimestre del año 2007* [en línea], Disponible en: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) [2008, 9 de septiembre]
26. Islacozumel, (2006). *Cultura en Cozumel*. [en línea], Disponible en: [www.islacozumel.com.mx/esp/dest-culture.asp](http://www.islacozumel.com.mx/esp/dest-culture.asp) [2009, 31 de marzo]
27. Juanico, Xavier (2007). *Cómo medir y gestionar el clima laboral* [en línea], Disponible en: [www.arearh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm) [2008, 1 de octubre]
28. Maristany, Jaime (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education, 350 p.
29. México Hoteles (2005). *Hotel Cozumel and resort* [en línea]. Disponible en: [www.mexicohoteles.com.mx/Cozumel/hotel\\_cozumel.php](http://www.mexicohoteles.com.mx/Cozumel/hotel_cozumel.php) [2008, 18 de septiembre]
30. Milkovich, George y Boudreau, John (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: un enfoque de estrategia*, México: Mc Graw Hill pp.722
31. Navactiva (2002). *Optimizar la comunicación interna de la empresa* [en línea], Disponible: [www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/articulos/2002/08/44101.php](http://www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/articulos/2002/08/44101.php) [2008, 22 de septiembre]
32. Organiza, *Investigación y diagnóstico de clima organizacional y ambiente laboral* [en línea], Disponible en: [www.organiza.com.mx/area-investigacion-clima-organizacional.htm](http://www.organiza.com.mx/area-investigacion-clima-organizacional.htm) [2008, 1 de octubre]
33. Pallarés, María (2007). *Proactividad y éxito profesional* [en línea], Disponible en: [www.arearh.com/coaching/proactividad.htm](http://www.arearh.com/coaching/proactividad.htm) [2008, 22 de septiembre]

34. Patrón, Roger (2006). *La satisfacción laboral y la Teoría de ajuste al trabajo*. Pyme creatividad para tu negocio. *Adminístrate Hoy*. Nº 152, p. 36-37
35. Pérez, Rodrigo (2007). *La Conducta Proactiva (alta iniciativa)* [en línea], Disponible en: [www.asimet.cl/conducta\\_proactiva.htm](http://www.asimet.cl/conducta_proactiva.htm) [2008, 22 de septiembre]
36. Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional* 10a. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 675 p.
37. Robbins, Stephen (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall, 584 p.
38. Rojas, Odalis (2007). *Clima laboral: el estado de animo de la organización* [en línea], Disponible: [www.mujeresdeempresa.com/relaciones\\_humanas/070201-clima-laboral.asp](http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070201-clima-laboral.asp) [2007, 29 de mayo]
39. Rovira, Blanca (2008). *El estrés laboral segunda parte* [en línea], Disponible en: [www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/estres\\_laboral2.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/estres_laboral2.msp) [2008, 22 de septiembre]
40. Rubio, Elena (1999). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral* [en línea], Disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html> [2007, 29 de mayo]
41. Santa Cruz, Isabel (1992). *Sobre el concepto de igualdad: algunas observaciones*, *Revista de filosofía moral y política*, Nº 6, págs. 145-152 [en línea] Disponible: [isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/329/330](http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/329/330) [2008, 20 de septiembre]
42. Schein, Edgar (1982). *Psicología de la organización*, México: Prentice Hall, 252 p.



43. Sedetur (Ene-Dic 2007). Indicadores turísticos [en línea], Disponible en: [sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/estadisticas.php](http://sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/estadisticas.php) [2008, 7 de septiembre]
44. Shermerhorn, John (2003). *Administración*. México: Limusa Wiley, 523 p.
45. VisitMéxico, (2008). *Cozumel congresos y convenciones*. [en línea] Disponible en: [www.visitmexico.com/work/sites/Visitmexico/resources/LocalContent/6334/17/cozumel\\_ce.pdf](http://www.visitmexico.com/work/sites/Visitmexico/resources/LocalContent/6334/17/cozumel_ce.pdf), [2008, 29 de octubre]
46. Wikipedia (2009). *Cozumel*. [en línea] Disponible en: [es.wikipedia.org/wiki/Cozumel](http://es.wikipedia.org/wiki/Cozumel), [2009, 31 de marzo]

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta para el diagnóstico de clima laboral

El objetivo de la siguiente encuesta es medir el clima laboral del hotel.

La siguiente encuesta es de carácter anónimo, se le pide de la manera más atenta nos proporcione solamente los siguientes datos:

♦ Genero:    Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	♦ Edad: _____
♦ Departamento o área de trabajo: _____	
♦ Cargo que desempeña: _____	♦ Antigüedad : _____
♦ Nombre del jefe inmediato: _____	

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente el enunciado y marque con una X la respuesta que considere correcta, la columna del lado izquierdo es el nivel de importancia que usted le da a la frase que se encuentra en el centro, y la columna derecha el nivel de satisfacción que usted posee.

Ejemplo:

PREGUNTAS	Clima Laboral			
	Nada	Poco	Regular	Mucho
1 Está satisfecho con su trayectoria en la empresa			X	

PREGUNTAS	Clima Laboral			
	Nada	Poco	Regular	Mucho
1 Está satisfecho con su trayectoria en la empresa			X	
2 Se siente orgulloso de laborar en la empresa				
3 La empresa brinda estabilidad laboral				
4 Le gusta la empresa				
5 Recomienda a la empresa como un excelente sitio de trabajo				
6 Considera a la empresa "como suya", como algo propio				
7 Las políticas de la empresa lo limitan al realizar su trabajo				
8 Entiende de manera clara las metas u objetivos de la empresa				
9 Los Gerentes o jefes dan a conocer los logros de la empresa				
10 Sus compañeros toman en cuenta sus opiniones				
11 Los miembros de su departamento son distantes				
12 Considera amigos al grupo de personas que labora con usted				
13 Existe movilidad y cambio de puestos entre sus compañeros				
14 Tiene problemas con alguno de sus compañeros				
15 El grupo de trabajo valora sus aportes				
16 Su jefe crea un ambiente de confianza en el grupo				
17 Su jefe generalmente apoya sus decisiones				
18 Considera que su jefe lo vigila constantemente				
19 El jefe confía en el grupo de trabajo				
20 Su puesto de trabajo le resulta comodo				

PREGUNTAS		Clima Laboral			
		Nada	Poco	Regular	Mucho
21	La temperatura de su puesto de trabajo le parece agradable				
22	La iluminación de su lugar de trabajo es deficiente				
23	Los sanitarios de la empresa son suficientes para todos				
24	Los sanitarios generalmente se encuentran limpios				
25	Cuenta con los equipos necesarios para realizar su trabajo				
26	Los materiales y equipos se encuentran en buen estado				
27	Dispone de espacio adecuado para realizar su trabajo				
28	Considera que posee iniciativa en su trabajo				
29	Prefiere recibir ordenes a tomar decisiones				
30	Depende de su jefe para la solución de problemas				
31	Considera que la comunicación con su jefe es deficiente				
32	Considera que su trabajo se encuentra bien remunerado				
33	Recibir incentivos en su remuneracion le motiva a trabajar				
34	Recibe algún reconocimiento cuando realiza bien su trabajo				
35	Existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo				
36	Existe igualdad con las prestaciones entre hombres y mujeres				
37	Le gustaria ascender o cambiar de puesto de trabajo				
38	Considera que es posible su promoción en otros puestos				
39	La empresa brinda capacitación para crecer en el puesto				
40	La empresa hace despidos sin tener en cuenta el desempeño				

A continuación escriba por favor sus comentarios.

¿Qué le recomendaría a la Dirección General para mejorar el Hotel con respecto al clima laboral?

---



---



---



---



---

Escriba sus comentarios dirigidos al departamento en donde labora:

---



---



---



---



---

**GRACIAS**

## **Anexo 2. Comentarios de empleados**

La encuesta cuenta con dos preguntas abiertas, en donde se pretendió obtener comentarios por parte de los empleados hacia la Dirección general y a su departamento.

De los 118 empleados se tomaron los comentarios más repetitivos e importantes, los cuales fueron redactados de la siguiente manera:

### **¿Qué le recomendaría a la Dirección General para mejorar el hotel con respecto al clima laboral?**

1. Que hayan cursos más seguidos en los departamentos que lo necesiten para poder dar un buen servicio.
2. Tener en cuenta el desempeño del personal y más comunicación por parte del gerente inmediato y su personal.
3. Más comunicación con los empleados y que sean flexibles para tener confianza por ambas partes.
4. Saber escuchar y tomar en cuenta al personal ya que son los que trabajan y dan la cara por el hotel.
5. Que incrementen el sueldo y motiven al personal, así también que la gerencia tome en cuenta las opiniones e ideas de los trabajadores y que no haya preferencias, mucho menos esclavitud.
6. Capacitar al personal para que aumente su nivel de ingreso y aumente con esto la calidad en los servicios que se prestan.
7. Que tomen en cuenta nuestros comentarios y que nos den incentivos para que tengamos una motivación para esforzarse y dar lo mejor en nuestro trabajo.
8. Capacitar a los empleados, invitarlos a formar parte de los logros, es decir, crear una filosofía que se sienta en el servicio.

9. Estar más pendientes de las necesidades de los empleados de línea, con motivación laboral (capacitación), reconocimientos en general y no personalizados.
10. Dar más capacitación al personal según sea el área de trabajo y mejorar la comunicación.
11. Cumplir con las normas del hotel, prometer y cumplir para que el empleado se sienta a gusto con su trabajo y también agregar más equipo de trabajo.
12. Reconocimientos de puntualidad y antigüedad serían motivantes para el personal.
13. Mejorar las condiciones de trabajo, tener un trato más cordial y humano que motive al empleado a dar su máximo esfuerzo. Brindar una buena alimentación y capacitar a la gente para que cada día sean mejores en el servicio que es la meta final.
14. Que nos informen de todo en general no solo lo que le conviene a los jefes porque existen muchos problemas en todos los departamentos. No afecten a una sola persona que realiza su trabajo como realmente es.
15. Cursos, igualdad para todos, puestos para todos los departamentos. No tener favoritismos, valorar el esfuerzo de trabajo de todos no solo de algunos.
16. Que no despidan constantemente al personal y dar planta a los que tienen un año o más.
17. Tener más acercamiento, hacer juntas, hacen juntas y convivios sólo con el personal ejecutivo y casi no toman muy en cuenta al empleado de abajo.
18. La mayor satisfacción del personal es definitivamente que su trabajo este bien remunerado, para ello se debe hacer una revisión de sueldos en la plaza y con ello determinar un mejor sueldo a cada trabajador.

19. Marcar el distanciamiento entre el personal, sin hacer grupos de privilegio entre sus colaboradores, pues a la empresa solo le crean un ambiente de insatisfacción al no tener un mismo trato.

**Escriba sus comentarios dirigidos al departamento en donde labora:**

1. Más confianza en el personal y ser justo con todos.
2. Que el gerente sea más accesible y que tenga comunicación con todos y que mida a todos con la misma vara. Que sea flexible cuando se le piden favores.
3. Más comunicación con mis compañeros y con el gerente del departamento para tener un poco más de confianza y poder laborar a gusto porque el hotel me gusta pero el carácter de los jefes no esta nada bien.
4. Que el jefe inmediato tenga en cuenta a su personal, que ayude cuando lo necesitamos, es decir que tenga en cuenta los favores que se le hacen en cuestión de trabajo.
5. Que haya comunicación entre nosotros.
6. Trabajar en equipo, con responsabilidad sin dejar lugar a duda que somos los mejores por lo tanto, merecemos una mejor remuneración por nuestro esfuerzo, e instalaciones más dignas.
7. Mayor contacto con la gente, motivación a que hagan las cosas cada día. Tener una relación cordial, sin despotismo, hacer un grupo unido que tenga una mentalidad de triunfo y que digan estoy en el mejor hotel de Cozumel.
8. Me siento orgulloso de la empresa, solamente deberían darle más oportunidades a la gente que realmente trabaja y que los jefes tengan comunicación con su equipo de trabajo.
9. Que nunca haya desigualdad entre todos, siempre ser un equipo para poder salir adelante.



10. Administración, buen ambiente de trabajo el jefe siempre teniendo tiempo para atender y solucionar los problemas de inmediato.
11. En general como parte del departamento de contabilidad trato de mantener un buen ambiente de trabajo entre mis compañeros para beneficio de la empresa y afortunadamente se puede decir que el personal así lo siente.
12. Llevo poco tiempo en este puesto y según mi perspectiva tengo un ambiente de trabajo saludable.