



Universidad Autónoma de Baja California  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Tesis para obtener el grado de maestro en administración

“Análisis del clima organizacional en una empresa del giro hotelero en Valle de Guadalupe,  
México”

Caso práctico

PRESENTA:

Nashla Nayeli Román Díaz  
1209638

DIRECTOR DE TESIS:

Dra. Margarita Ramírez Ramírez

CODIRECTOR:

Dra. Ivonne Jacqueline Cruz

CVU: 1098850

### **Dedicatorias y agradecimientos**

En el camino hacia el cumplimiento de las metas existen dudas, miedo, inseguridades y muchos otros pensamientos negativos que te hacen evaluar si podrás cumplir el objetivo planteado. En esos momentos es cuando volteas y miras a tu alrededor para buscar un apoyo, una palabra de aliento que te haga volver a tomar impulso. Es por eso que le doy gracias a mi esposo Anthony Foster por ser esa persona que me alentaba cuando sentía que ya no podía más, a mi madre Nashla Diaz Rocha por ser mi guía y mi soporte en todo momento, a mi abuelo Carlos Diaz por enseñarme tanto a lo largo de toda mi vida, a mi abuela Martha Rocha que a pesar que ya no está en este mundo terrenal siempre llevo conmigo así como llevó todos los conocimientos que compartió y su inmenso amor, a mi hermana Alexa que me impulsa a guiarla con mi ejemplo, a toda mi familia y amigos que directa o indirectamente han dejado huella en mi y en mi vida para formarme como un individuo integral.

Gracias a todos los docentes que apoyaron mi desarrollo académico y que desde su trinchera cambian al mundo generando profesionales con valores. Muchas gracias por compartir sus conocimientos y darnos tantas herramientas para sobresalir.

Hijo, a ti te dedico mi triunfo más grande, el ser tu mamá. Tú que me acompañaste desde el vientre en la última etapa de este escalón profesional, te doy las gracias por sembrar en mí la motivación más pura y profunda que nunca creí sentir, a ti que con tu sonrisa haces que todo parezca fácil, a ti mi bebé de ojos de luna llena, te dedico este y todos mis logros.

### **Resumen**

El siguiente caso práctico lleva por título “Análisis del clima organizacional en una empresa del giro hotelero en Valle de Guadalupe, México”, el cual tiene por objetivo analizar los diversos factores que afectan el clima organizacional de una empresa llamada Contemplación Hotel Boutique, para ello se empleó la herramienta administrativa de Litwin y Stringer la cual consta de 55 preguntas las cuales se conforman por 9 dimensiones las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

El procesamiento de los resultados se realizó por medio del programa google forms, lo que facilitó el análisis e interpretación de los mismos. Se demostró que la organización presenta gran oportunidad de mejora en cada una de las dimensiones, principalmente presenta un problema en la comunicación entre departamentos debido al uso de herramientas informales para distribuir la información.

Se realizan una serie de recomendaciones con la intención de mejorar los aspectos negativos de cada dimensión y con ello mejorar el clima organizacional de manera general. También se incluyó un análisis del costo-beneficio de las recomendaciones proporcionadas.

Se comprobó que la organización no cuenta con herramientas dedicadas a la medición del clima organizacional. Este proyecto tiene como objetivo ser una base para la constante autoevaluación

del clima organizacional, así como un punto de partida para generar la estrategia del departamento de recursos humanos.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Valle de Guadalupe, hotelería, herramienta administrativa, Litwin y Stringer

### **Abstract**

The following case study is entitled "Analysis of the organizational climate in a hotel company in Valle de Guadalupe, Mexico", which aims to analyze the various factors that affect the organizational climate of a company called Contemplacion Hotel Boutique, for this The Litwin and Stringer administrative tool was used, which consists of 55 questions which are made up of 9 dimensions, which are: structure, responsibility, reward, challenges, relationships, cooperation, standards, conflict and identity.

The processing of the results was carried out through the program google forms, which facilitated their analysis and interpretation. It was shown that the organization presents a great opportunity for improvement in each of the dimensions, mainly presenting a problem in communication between departments due to the use of informal tools to distribute information.

A series of recommendations are made that aim to improve the negative aspects of each dimension and thereby improve the organizational climate in general. A cost-benefit analysis of the recommendations provided was also included.

It was verified with the organization that they do not have tools dedicated to measuring the organizational climate. This project is intended to be a basis for the constant self-assessment of the climate, as well as a starting point to generate the strategy of the human resources department.

**Keywords:** Organizational climate, Valle de Guadalupe, hospitality, administrative tool, Litwin and Stringer.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo 1. Introducción.....</b>                                      | <b>13</b> |
| 1.1 Antecedentes y situación actual de la empresa.....                    | 13        |
| 1.2 Entorno general de la organización o del sistema.....                 | 18        |
| 1.3 Productos y servicios.....  | 18        |
| 1.4 Clientes.....   | 21        |
| 1.5 Tecnologías.....  | 21        |
| 1.6 Planteamiento del problema.....                                       | 22        |
| 1.6.1 Justificación.....  | 22        |
| 1.6.2 Problemática.....   | 24        |
| 1.7 Objetivos de la investigación.....                                    | 27        |
| 1.7.1 Objetivo general.....   | 27        |
| 1.7.2 Objetivos específicos.....  | 27        |
| 1.8 Metodología.....  | 28        |
| 1.8.1 Modelo base del caso práctico.....                                  | 28        |
| 1.8.2 Modelo de diagnóstico administrativo.....                           | 28        |
| 1.9 Herramientas administrativas propuestas para abordar el problema..... | 30        |
| <b>Capítulo 2. Marco teórico.....</b>                                     | <b>31</b> |
| 2.1 Marco teórico.....  | 31        |
| 2.2 Definición de administración y sus elementos.....                     | 33        |
| 2.3 Recursos humanos.....   | 36        |
| 2.3.1 El individuo.....   | 37        |
| 2.3.2 Los individuos y los grupos.....                                    | 38        |
| 2.3.3 Los individuos como parte de las organizaciones.....                | 39        |
| 2.4 Clima organizacional.....   | 41        |
| 2.5 Modelo Litwin y Stringer.....   | 42        |
| 2.6 Enfoques y factores de influencia en el clima organizacional.....     | 46        |
| 2.6.1 Enfoque subjetivo.....  | 48        |
| 2.6.2 Enfoque estructuralista.....  | 49        |
| 2.6.3 Enfoque sistémico.....  | 49        |
| 2.7 Liderazgo y clima organizacional.....                                 | 51        |
| 2.7.1 Liderazgo transformativo-transaccional.....                         | 52        |
| 2.7.2 Liderazgo permisivo (laissez-faire).....                            | 53        |
| 2.7.3 Liderazgo Autocrático.....  | 54        |
| 2.7.4 Liderazgo democrático.....  | 54        |

|  |           |
|--|-----------|
|  | 8         |
| 2.8 Comunicación y clima organizacional.....   | 56        |
| 2.9 Motivación y clima organizacional.....   | 59        |
| 2.10 Ambiente físico y clima organizacional.....   | 63        |
| 2.11 Reconocimiento.....   | 65        |
| 2.12 Remuneración.....   | 67        |
| 2.13 Compromiso.....   | 69        |
| 2.14 Cultura organizacional.....   | 70        |
| 2.15 Clima organizacional y la vida familiar.....  | 71        |
| 2.16 El clima organizacional y la hotelería.....   | 75        |
| 2.17 El clima organizacional y la planeación estratégica.....                            | 77        |
| <b>Capítulo 3. Marco contextual.....</b>   | <b>79</b> |
| 3.1 Importancia del sector hotelero en México.....                                       | 79        |
| 3.2 Datos generales del Valle de Guadalupe.....  | 83        |
| 3.3 La región del vino y su historia.....  | 85        |
| 3.4 El desarrollo de la hotelería en Valle de Guadalupe.....                             | 88        |
| <b>Capítulo 4. Metodología.....</b>  | <b>93</b> |
| 4.1 Tipo de estudio y enfoque.....   | 93        |
| 4.2 Modelo base.....   | 94        |
| 4.3 Modelo de soporte.....   | 95        |
| 4.4 Población y muestra.....   | 95        |
| 4.5 Sujetos de estudio.....  | 96        |
| 4.6 Instrumentos utilizados.....   | 96        |
| 4.7 El diseño y descripción de los instrumentos.....                                     | 97        |
| 4.7.1 Cuestionario Litwin y Stringer.....  | 97        |
| 4.8 Diagrama de diagnóstico interno.....   | 97        |
| 4.9 Planeación del trabajo de campo.....   | 98        |
| 4.9.1 Procedimiento de aplicación.....   | 98        |
| <b>Capítulo 5. Conclusiones.....</b>   | <b>99</b> |
| 5.1 Medición del clima organizacional mediante las herramientas FODA y MIE.....          | 101       |
| 5.2. Análisis del clima organizacional mediante la herramienta de Litwin y Stringer..... | 110       |
| 5.2.1 Instrumento de recolección de datos.....   | 110       |
| 5.2.2 Dimensión de estructura.....   | 111       |
| 5.2.3 Dimensión de Responsabilidad.....  | 113       |
| 5.2.4 Dimensión de Recompensa.....   | 115       |
| 5.2.5 Dimensión de Desafíos.....   | 116       |
| 5.2.6 Dimensión de Relaciones.....   | 118       |

|   |            |
|---|------------|
|   | 9          |
| 5.2.7 Dimensión de Cooperación.....   | 120        |
| 5.2.8 Dimensión de estándares.....  | 122        |
| 5.2.9 Dimensión de conflicto.....   | 123        |
| 5.2.10 Dimensión de Identidad.....  | 124        |
| <b>Capítulo 6. Recomendaciones.....</b>   | <b>126</b> |
| 6.1 Propuesta de mejora del clima organizacional en la empresa hotelera Contemplación Valle de Guadalupe..... | 126        |
| 6.2 Costo-beneficio de la implementación de mejora de clima organizacional.....                               | 132        |
| <b>Referencias.....</b>   | <b>138</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>153</b> |
| <b>Resultados gráficos de la encuesta de clima organizacional de Litwin y Stringer.....</b>                   | <b>160</b> |

## Índice de figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 Organigrama de Contemplación Hotel Boutique.....                            | 15  |
| Figura 2 Diagrama de marco teórico.....  | 32  |
| Figura 3 Esquema de clima organizacional.....  | 45  |
| Figura 4 Ilustración de la Pirámide de Maslow.....                                   | 61  |
| Figura 5 Gráfica de participación de las cadenas hoteleras en México por estado..... | 82  |
| Figura 6 Resultados de la matriz interna-externa.....                                | 108 |
| Figura 7 Género de los encuestados.....  | 160 |
| Figura 8 Antigüedad en la empresa.....   | 160 |
| Figura 9 Tareas.....   | 161 |
| Figura 10 Tareas estructuradas.....  | 162 |
| Figura 11 Liderazgo y toma de decisiones.....  | 162 |
| Figura 12 Políticas.....   | 163 |
| Figura 13 Estructura organizativa.....   | 164 |
| Figura 14 Burocracia.....  | 164 |
| Figura 15 Exceso de reglas.....  | 165 |
| Figura 16 Productividad.....   | 166 |
| Figura 17 Jerarquía.....   | 166 |
| Figura 18 Normas, métodos y procedimientos.....                                      | 167 |
| Figura 19 Juicios individuales.....  | 168 |
| Figura 20 Supervisión constante.....   | 168 |
| Figura 21 Planes.....  | 169 |
| Figura 22 Iniciativa.....  | 170 |

|  |     |
|--|-----|
|  | 10  |
| Figura 23 Resolución de problemas.....         | 170 |
| Figura 24 Excusas.....                         | 171 |
| Figura 25 Toma de responsabilidad.....         | 172 |
| Figura 26 Sistema de promoción.....            | 173 |
| Figura 27 Recompensas e incentivos.....        | 173 |
| Figura 28 Recompensas por desempeño.....       | 174 |
| Figura 29 Crítica.....                         | 175 |
| Figura 30 Recompensa y reconocimiento.....     | 176 |
| Figura 31 Error y sanción.....                 | 176 |
| Figura 32 Progreso a largo plazo.....          | 177 |
| Figura 33 Riesgos.....                         | 178 |
| Figura 34 Riesgos y competencia.....           | 178 |
| Figura 35 Decisiones con precaución.....       | 179 |
| Figura 36 Buenas ideas.....                    | 180 |
| Figura 37 Atmósfera amistosa.....              | 181 |
| Figura 38 Dificultad para conocerse.....       | 181 |
| Figura 39 Personas frías.....                  | 182 |
| Figura 40 Relación jefe - trabajador.....      | 183 |
| Figura 41 Alto rendimiento.....                | 184 |
| Figura 42 Todo trabajo se puede mejorar.....   | 184 |
| Figura 43 Mejora continua.....                 | 185 |
| Figura 44 Rendimiento personal y grupal.....   | 186 |
| Figura 45 Productividad y estado de ánimo..... | 186 |
| Figura 46 Desempeño y relaciones.....          | 187 |
| Figura 47 Desempeño personal.....              | 188 |
| Figura 48 Equivocaciones.....                  | 189 |
| Figura 49 Aspiraciones.....                    | 189 |
| Figura 50 Confianza entre compañeros.....      | 190 |
| Figura 51 Ayuda entre compañeros.....          | 191 |
| Figura 52 Factor humano.....                   | 191 |
| Figura 53 Buena impresión.....                 | 192 |
| Figura 54 La actitud de los jefes.....         | 193 |
| Figura 55 Discusiones abiertas.....            | 193 |
| Figura 56 Libre expresión.....                 | 194 |
| Figura 57 Toma de decisiones facil.....        | 195 |
| Figura 58 Pertenencia.....                     | 195 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
|                                  | 11  |
| Figura 59 Equipo.....            | 196 |
| Figura 60 Lealtad.....           | 197 |
| Figura 61 Intereses propios..... | 197 |

## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 Análisis del problema.....                                | 24  |
| Tabla 2 Definición de clima organizacional.....                   | 40  |
| Tabla 3 Relación de objetivos y resultados.....                   | 99  |
| Tabla 4 Análisis FODA.....  | 102 |
| Tabla 5 Factores internos clave de la matriz interna-externa..... | 104 |
| Tabla 6 Factores externos clave de la matriz interna-externa..... | 106 |
| Tabla 7 Análisis de la dimensión de estructura.....               | 110 |
| Tabla 8 Análisis de la dimensión de responsabilidad.....          | 112 |
| Tabla 9 Análisis de la dimensión de recompensa.....               | 114 |
| Tabla 10 Análisis de la dimensión de desafíos.....                | 116 |
| Tabla 11 Análisis de la dimensión de relaciones.....              | 118 |
| Tabla 12 Análisis de la dimensión de cooperación.....             | 119 |
| Tabla 13 Análisis de la dimensión de estándares.....              | 121 |
| Tabla 14 Análisis de la dimensión de conflicto.....               | 122 |
| Tabla 15 Análisis de la dimensión de identidad.....               | 124 |
| Tabla 16 Recomendaciones de mejora de clima organizacional.....   | 127 |
| Tabla 17 Análisis costo-beneficio.....                            | 134 |

## **Capítulo 1. Introducción**

El presente caso práctico es de tipo cuantitativo y cualitativo. El objetivo consiste en analizar el clima organizacional de una empresa dedicada a la hotelería con la finalidad de realizar conclusiones que permitan a los administradores implementar procesos que favorezcan la proliferación de un clima organizacional positivo con índices aceptables de rotación así como la disminución considerable de conflictos por falta de comunicación, lo anterior basados en el modelo propuesto por Litwin y Stringer. El caso práctico se centra en un hotel boutique ubicado en Valle de Guadalupe en Ensenada Baja California, dicha área es reconocida internacionalmente por la producción de vino, en la actualidad es responsable del cultivo y producción de gran parte del vino consumido a nivel nacional.

### **1.1 Antecedentes y situación actual de la empresa**

La empresa de la cual se desprende este estudio es llamada Contemplación Hotel Boutique, la cual se encuentra ubicada en la zona medular del Valle de Guadalupe, una de las regiones más importantes del país ya que se cultiva y distribuye el 90% de la producción de vino de México FONATUR, SECTUR (2008). La empresa cuenta con 12 habitaciones, de las cuales se pueden apreciar vistas espectaculares debido a que se encuentran localizadas en una zona montañosa con una elevación que permite apreciar el paisaje. El complejo también cuenta con un restaurante para 200 personas que ofrece productos frescos y de calidad, la mayoría de los insumos son cultivados de manera local así como extraídos de los puertos cercanos a Ensenada, Baja California.

La empresa está conformada por 54 empleados, de los cuales 5 participan en el área administrativa, 15 en el área de hotel y el resto en el área de restaurante. La empresa tiene una antigüedad de 3 años lo cual la clasifica como un lugar de reciente creación. Además, la empresa se encuentra segmentada en departamentos, los cuales tienen la siguiente estructura: Socios, área administrativa, recursos humanos, mantenimiento, seguridad, recepción y restaurante.

Se incluye la figura 1 con el organigrama para mayor ilustración:



La empresa es considerada verde ya que utiliza energía limpia, es decir que se realizó una inversión en la instalación de paneles solares, sistemas de reciclaje de agua y una constante preocupación por la disminución del uso de plásticos y concientización de los empleados en el buen uso de los recursos.

Aquellas actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos y que, además, incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio. (Madero y Zárate, 2016).

Los objetivos a corto, mediano y largo plazo se concentran en promover la conciencia del cuidado del medio ambiente en empleados y clientes.

Los fundadores son personas mexicanas que valoran mucho el esfuerzo de los colaboradores, gente con mucho sentido de la responsabilidad que visualizan a la empresa cómo un ente responsable del uso adecuado de los recursos de todos los tipos.

Los socios son personas que generaron sus recursos económicos mediante una empresa multinivel llamada Amway, la cual les brindó la oportunidad de construir un patrimonio.

Originalmente Contemplación Hotel fue construido con la finalidad de hospedar solamente a socios de la mencionada empresa a manera de premio por cumplimiento de objetivos y se pretendía tener un restaurante pequeño que cubriera solamente las necesidades alimentarias de 40 personas. Conforme fue pasando el tiempo los socios se dieron cuenta del potencial tan grande con el que contaba el Valle de Guadalupe en cuestión hotelera y restaurantera, por ello decidieron tomar un curso en Hoteles Boutique del cual obtuvieron una ligera idea de cómo manejar un negocio como ese.

Hoy en día el complejo cuenta con 12 habitaciones con acabados de lujo, todas las amenidades necesarias para una estadía totalmente cómoda, así como un restaurante con una oferta gastronómica muy interesante.

La empresa no solo ha evolucionado de manera estructural sino que lo ha hecho de manera administrativa, la organización comenzó con un nulo enfoque hacia el área administrativa y toda la atención fue dirigida al área operativa, con dicha operación aunado las carencias de organización obligaron a la empresa a canalizar mucho de su esfuerzo en la creación de una estructura administrativa sólida, hoy en día se cuentan con procesos definidos y establecidos en documentos formales. Lo anterior dio pie a establecer estrategias de mercadotecnia que pusieran a la compañía en la mira de los consumidores así como orientar la publicidad hacia las nuevas tendencias fotográficas, utilizando las redes sociales como punta de lanza para llegar al público objetivo.

## **1.2 Entorno general de la organización o del sistema**

La empresa se encuentra ubicada en la zona medular del Valle de Guadalupe, es una región muy popular por la cosecha de vino, producción de quesos, elaboración de conservas y mermeladas, entre otros productos. De la misma manera proyectos muy característicos de la zona se han desarrollado en la región, como son hoteles y restaurantes.

La clase de hospedajes por los que se caracteriza la región son lugares rústicos con acabados contemporáneos y de lujo. La gastronomía de la región no se caracteriza por un solo tipo de estilo ya que fusiona los productos locales con los toques que cada chef le imparte. La región se encuentra a 30 minutos de Ensenada Baja California y a aproximadamente 1 hora y media de la ciudad de Tijuana Baja California, México.

## **1.3 Productos y servicios**

La empresa ofrece servicios de hospedaje por día o semana en Contemplación Hotel Boutique. El restaurante Salvia Blanca oferta comida de especialidad que es una fusión entre los productos locales como hortalizas, frutos y semillas así como los productos del puerto y otros ingredientes extranjeros de especialidad.

La empresa está conformada por dos unidades de negocio, uno de ellos es Hotel Contemplación y Salvia Blanca Restaurante. La primera unidad está conformada por lo siguiente:

- Caseta de seguridad para recibimiento e indicaciones generales.
- Recepción con tienda, donde se encuentran bebidas y botanas para la conveniencia de los huéspedes y visitantes.
- Oficina administrativa y almacenes.
- 2 habitaciones sencillas de aproximadamente 35 m<sup>2</sup> con servicios de aire acondicionado, calefacción, minibar, microondas, cortinas eléctricas, baño completo con regadera, closet y caja fuerte.
- 6 habitaciones superiores de aproximadamente 45 m<sup>2</sup> con servicios de aire acondicionado, calefacción, minibar, microondas, cortinas eléctricas, baño completo con regadera, closet y caja fuerte.
- 2 habitaciones tipo loft de aproximadamente 60 m<sup>2</sup> con servicios de aire acondicionado, calefacción, refrigerador, microondas, estantería y barra, cortinas eléctricas, baño completo con regadera y tina, closet amplio y caja fuerte.
- 1 habitación de 2 recámaras privadas de aproximadamente 60 m<sup>2</sup> con servicios de aire acondicionado, calefacción, refrigerador, microondas, estantería y barra, cortinas eléctricas, baño completo con regadera y tina, closet amplio y caja fuerte.
- 1 habitación de 1 recamaras privada de aproximadamente 60 m<sup>2</sup> con servicios de aire acondicionado, calefacción, refrigerador, microondas, estantería y barra, cortinas eléctricas, baño completo con regadera y tina, closet amplio y caja fuerte.
- Las áreas comunes se encuentran acondicionadas para caminar ya que se encuentran adoquinadas y bien delimitadas.

- Uno de los principales atractivos del complejo es el jardín de hadas y el camino de los pensamientos, así como el kiosco corazón donde se encuentra elaborada una obra de arte en el piso realizada con diminutos pedazos de azulejo.
- Comedor de empleados interior y exterior.

El restaurante Salvia Blanca está conformado por lo siguiente:

- Cocina industrial con equipo profesional de alta calidad, equipada con refrigeradores, congeladores, maquina lavalozas, cuarto frío, plancha, parrilla, freidora, mesas de trabajo, estufas y estufones, entre otros múltiples equipos.
- Cocina campestre con equipo básico como refrigerador, estufa, plancha y área de lavado.
- Barra campestre para servicio de meseros y ayudantes.
- Barra interior para elaboración de coctelería y mitología.
- Área de comedor exterior e interior.
- Área lounge de espera.
- Podios para hostess y anfitriones.
- Cuentan con área de lockers.
- Comedor de empleados interior y exterior.

## **1.4 Clientes**

Clientes: Contemplación Hotel Boutique tiene como mercado objetivo a personas con características específicas como lo son:

- Rango de edad: entre 25 y 65 años
- Sexo: indistinto
- Preferencia sexual: indistinta
- Nivel socioeconómico: medio, medio alto y alto
- Parejas o grupos pequeños
- Residentes de: zonas cercanas como Ensenada, Tijuana, Tecate, Mexicali, Rosarito, San Diego, Los Ángeles
- Idioma: Castellano y/o inglés
- Niños y mascotas: aceptados

## **1.5 Tecnologías**

Tecnologías: El complejo cuenta con un enfoque en la sustentabilidad, por ello se ha decidido priorizar las inversiones hacia fuentes de energía renovables. Contemplación Hotel cuenta con las siguientes tecnologías y/o sistemas:

- Reutilización de aguas grises
- Paneles solares
- Huerto orgánico

- Sistema de riego
- Pozo de agua
- Dos subestaciones eléctricas

## **1.6 Planteamiento del problema**

### ***1.6.1 Justificación***

El siguiente caso práctico se justifica bajo los siguientes criterios:

- **Justificación metodológica:** El presente estudio cuenta con un modelo cuantitativo y cualitativo donde serán analizadas las variables sin influir en ellas, a esto se le llama estudio transversal ya que se estudiará a los individuos en la cotidianidad y en un periodo establecido. Al mismo tiempo, el estudio será exploratorio y descriptivo. Con la ayuda de herramientas como la observación directa se obtendrá mayor información referente al clima organizacional y con ello se podrán describir a mayor detalle la situación de la empresa.
- **Valor práctico:** Este diagnóstico tiene por objetivo establecer una ruta para la constante evaluación del clima organizacional, así como generar certidumbre a la hora de tomar decisiones. Aunado a esto, el presente estudio puede ser tomado como el inicio de una autoevaluación constante para la detección temprana de debilidades o también como un punto de partida para generar un plan de acción.

- Aportación teórica: Este trabajo tiene la finalidad de brindar un panorama general del estado en el que se encuentra dicho clima para que los tomadores de decisiones realicen estrategias para la mejora o corrección de factores relevantes que este estudio arroje. Asimismo, el diagnóstico contribuirá al enriquecimiento administrativo de la organización otorgando datos concisos para, por ejemplo, la estandarización de procesos, perfilación de puestos, selección y/o adiestramiento.

### **1.6.2 Problemática**

El clima organizacional es una parte fundamental en las organizaciones y el correcto equilibrio de todos sus factores es responsabilidad de los directivos de las empresas. Es importante también considerar que el clima es reflejado de manera interna y externa por los participantes de la organización debido a que forma parte integral de la vida diaria de los colaboradores de todos los niveles.

En la actualidad el análisis del clima organizacional en las empresas, industrias y grandes corporaciones resulta fundamental debido a que los individuos tienen un impacto directo en los resultados de la organización. El comportamiento, las creencias, valores, formación, ética, etc. serán determinantes para el éxito o fracaso de la empresa. Dando continuidad a la idea anterior, se entiende que la medición del clima organizacional debe ser parte rutinaria de los departamentos administrativos y es de suma importancia ya que con el conocimiento de los niveles de satisfacción o insatisfacción se podrán tomar decisiones fundamentales en la organización. Un sistema de evaluación de clima organizacional permite conocer la percepción que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de los colaboradores.

Contemplación Valle de Guadalupe SA de CV presenta índices de mala comunicación entre departamentos, clima organizacional tenso, desintegración de algunos departamentos, errores en los procesos, falta de estandarización, entre otros problemas relacionados al clima

organizacional. Lo anterior fue determinado mediante la observación directa y constante, asimismo se realizaron diagnósticos preliminares con herramientas como FODA y matriz EI. Los problemas antes mencionados se han ido generando a través del tiempo debido al crecimiento acelerado que ha tenido la empresa, la cual se ha desarrollado en infraestructura, niveles de afluencia de clientes y comensales, número de colaboradores, etc; pero no ha tenido un crecimiento administrativo a la par, dejando descuidados aspectos fundamentales como el clima organizacional.

A continuación se presenta la tabla 1. Análisis del problema, para presentar de manera más clara las principales áreas de oportunidad de la organización:

Tabla 1 Análisis del problema

| CAUSAS  | REFLEXIÓN  | CONSECUENCIAS   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganización</li> <li>• Clima organizacional tenso</li> <li>• Mala comunicación</li> <li>• Trabajo individual</li> <li>• Agresión verbal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giro de la empresa: Turismo</li> <li>• Departamento en conflicto: Áreas operativas y administrativas</li> <li>• Problemática: Pocas herramientas disponibles para mejorar el clima laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desunión entre compañeros</li> <li>• Atraso en cumplimiento de metas</li> <li>• Rotación de personal elevada</li> <li>• Errores en los procesos</li> <li>• Renuncias / despidos</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

Si bien el clima organizacional no fue considerado importante ni relevante en la antigüedad, hoy en día es considerado como un pilar en el crecimiento de las pequeñas y grandes

empresas. Otro de los puntos importantes a considerar es el factor generacional debido a que las nuevas tendencias apuntan hacia el desarrollo personal de los colaboradores así como nuevas tendencias de trabajo a distancia, flexibilidad y espacios para la creatividad. Lo anterior va muy de la mano con un clima organizacional saludable que permita a los individuos colaborar hacia el cumplimiento de metas. (García F. Y Alvarado E., 2020)

## **1.7 Objetivos de la investigación**

### ***1.7.1 Objetivo general***

Realizar un diagnóstico a una empresa dedicada al giro hotelero en Valle de Guadalupe México, que permita conocer el estatus del clima organizacional.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

1. Medir el estado del clima organizacional en el que se encuentra la empresa objeto de estudio.
2. Analizar el estatus de las variables de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.
3. Presentar un informe con el diagnóstico del clima organizacional de manera informativa.
4. Realizar una serie de recomendaciones para mejorar el clima organizacional de la empresa objeto de estudio.
5. Realizar un análisis del costo-beneficio de la implementación de las recomendaciones realizadas.

## **1.8 Metodología**

### ***1.8.1 Modelo base del caso práctico***

#### Modelo Litwin y Stringer

Caso práctico que utiliza el modelo cuantitativo y cualitativo de corte transversal. El estudio transversal consiste en la observación directa de un grupo de individuos en un periodo o momento establecido sin tener intervención en las variables, por lo tanto se estudia a los individuos en su ambiente normal y cotidiano (Cvetkovic-Vega et al, 2021). Estos modelos fueron seleccionados para obtener datos duros del estatus del clima organizacional y a su vez contar con datos cualitativos que permitieran obtener información más detallada del mismo. Si bien los resultados de las encuestas brindan información valiosa que puede ser interpretada ampliamente, los aspectos cualitativos de la investigación podrán afianzar las conclusiones.

El estudio tiene una visión exploratoria y descriptiva ya que se pretende observar a los individuos objeto de estudio de manera directa en un ambiente de interacción normal y cotidiano. Posteriormente se realizará la descripción de lo observado así como una correlación de las variables planteadas.

### ***1.8.2 Modelo de diagnóstico administrativo***

El diagnóstico de la organización será realizado mediante la matriz FODA, esta consiste en evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización para partir de una base con respecto a las recomendaciones que pudieran realizarse más adelante. Por

otro lado también se hace uso de la matriz de evaluación IE que consiste en analizar en qué cuadrante se encuentra la organización con respecto a los factores más determinantes.

Según David (2003) citado por Villalón (2017) comenta:

Las matrices estratégicas son herramientas que ayudan a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. Expone que el juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas para cada una de las matrices.

Lo anterior expuesto brinda un panorama general de la herramienta de diagnóstico que es utilizada para el desarrollo de este caso. Más adelante se profundiza en la metodología y los resultados que dicho diagnóstico arroja.

## 1.9 Herramientas administrativas propuestas para abordar el problema

Las herramientas administrativas para la recolección de información serán las siguientes:

- Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer
- Matriz FODA
- Matriz IE
- Entrevistas a profundidad
- Observación directa

Según García y Bedoya (1997) citado por García (2009)

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de trabajadores la segunda, es hacer entrevistas directamente a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello (p. 48)

Las afirmaciones anteriores apoyan el uso de las herramientas descritas, esto da un claro panorama que se ha optado por la utilización de instrumentos correctos.

## Capítulo 2. Marco teórico

### 2.1 Marco teórico

#### Introducción

El marco teórico permite conocer los conceptos básicos para el entendimiento del desarrollo del presente caso práctico.

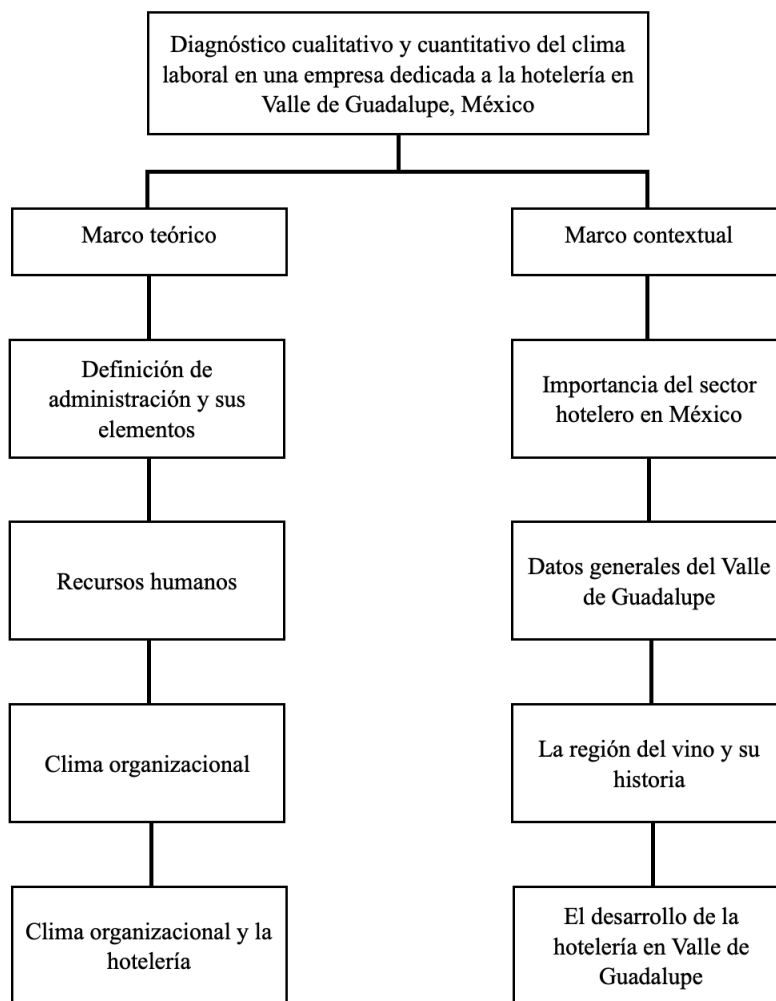
Se parte de la definición de la administración y sus elementos, tratando de abarcar los aspectos que más impactan a la empresa objeto de estudio. Dichos aspectos son: los recursos humanos, el clima organizacional y sus diversos enfoques, la comunicación, la administración y sus elementos, el individuo, el modelo de Litwin y Stringer y los factores de influencia en el clima organizacional.

Posteriormente se abordan los diversos estilos de liderazgo así como los aspectos claves que conforman al clima organizacional, como la motivación, el ambiente físico, el reconocimiento, la remuneración, el compromiso, entre otros.

Al final se relaciona el clima organizacional con la hotelería debido a que es el giro al que pertenece la empresa.

A continuación se presenta la figura 2 con el diagrama del marco teórico y contextual para mejor visualización.

Figura 2 Diagrama de marco teórico



Fuente: Elaboración propia

Nota: La figura anterior muestra la organización del marco teórico y contextual con el propósito de mostrar de manera práctica la estructura de los mismos.

## **2.2 Definición de administración y sus elementos**

En primera instancia es importante mencionar que se comprende por organización, según Koontz, Weihrich y Cannice citado por Mondragon (2017). Se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común. En organizaciones lucrativas dicho fin común se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades o la aportación de servicios adicionales.

Aunado a lo anterior, es posible establecer que para que una empresa pueda ser considerada como tal, es necesario que en ella se desempeñen labores diarias las cuales son realizadas por un individuo o grupo de ellos. Dichas organizaciones pueden llegar a desarrollarse a tal grado que es necesario asignar tareas específicas, así como jerarquías. Las organizaciones emplean a los gerentes o líderes para llevar a cabo funciones específicas, estos elementos son los encargados de realizar el proceso administrativo y con ello crear empresas con bases sólidas. Los líderes son elementos esenciales en cualquier empresa ya que representan las estrategias y ejes de las diversas compañías. En pocas palabras ellos son los encargados de la administración (Koontz, 2016).

Para comprender mejor cómo los empleados, gerentes y líderes convienen en un sistema ordenado de procesos, se incluyen diversas definiciones de administración. Con ello se aspira generar un punto de partida en este estudio.

La administración se ha definido de diversas formas a lo largo del tiempo, en la antigüedad la administración se limitaba al cuidado de la propiedad ajena y el buen aprovechamiento de los recursos. Hoy en día la administración abarca otras dimensiones mucho más complejas que solo la vigilancia de bienes materiales. Por ello ha surgido la necesidad de crear un sistema que oriente las acciones de las empresas en todos los aspectos, como los son la creación de departamentos, estandarización de procesos, auditorías, selección de personal, reingenierías de procesos, entre otras.

Guerrero define la administración de la siguiente manera:

Por su etimología, administración proviene del latín *administratio*, que a su vez se compone de *ad* y *ministrare*. *Ad* significa a, hacia, en movimiento; *ministrare* proviene de *manus* y *trahere*, donde *manus* significa mano y *trahere* es traer. En consecuencia, *ad manus trahere* se entiende como servir, ofrecer o servir algo a alguna persona. Omar Guerrero apunta que *ministrare* deriva del sustantivo *minister*, que a su vez proviene de *minis* (lo menor), en oposición a *magis* (lo mayor); por lo tanto, el *minister* era un funcionario subordinado a la autoridad del *magíster*, o bien le servía a éste (Guerrero. 1997, p. 2).

Por otro lado tenemos la definición de Stoner y Freeman citado por Candelas et al. (2017) mencionan que “la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización; y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.”.

Chiavenato (2006) define la administración de la siguiente manera:

Dada la complejidad de las actividades que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, orientadas de forma racional con el propósito de hacerlas competitivas, lo cual implica desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control de las diferentes acciones (p. 26)

No obstante las definiciones anteriores, para este estudio la administración se define como las capacidades con las que cuentan los recursos humanos para planear, organizar, dirigir y controlar a una serie de departamentos y funciones para el logro conjunto de objetivos. La definición anterior se centra en las actitudes y aptitudes que tiene el individuo, así como la importancia del mismo en las organizaciones. Muchos autores hablan de los individuos como el todo de las empresas, incluso algunos opinan que sin colaboradores no hay empresa.

Es importante profundizar en conceptos relacionados a la administración para comprender cuáles son las bases de la misma. Por ellos se destacan algunos como eficacia y eficiencia, dichos conceptos se relacionan ampliamente con todo lo referente a los procesos, departamentos y funciones específicas de los individuos. La eficiencia es la capacidad que tienen las organizaciones de hacer más con menos, es decir, generar mayores ingresos con el menor uso de recursos posibles. Por otro lado, la eficacia es la capacidad de las empresas de cumplir las metas propuestas, sin tomar en cuenta los tiempos ni los recursos materiales invertidos. Ambos términos son esenciales para las organizaciones y la falta de alguna de las dos puede tener consecuencias graves en la operación de las mismas.

Dentro de la literatura más actual se tiene el concepto de eficacia de Koontz, Wehrich y Cannice (2012) que es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. Por otro lado Drucker citado por Calvo et al (2018) menciona que la tarea administrativa es optimizar el rendimiento de los recursos. "La eficacia es la base del éxito: la eficiencia es una condición mínima para sobrevivir después de que se ha logrado el éxito. La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas. La eficacia de hacer las cosas que corresponden" (Sección de definiciones, párrafo 4)

Aunado a lo anterior es posible apreciar la importancia de los conceptos como la eficiencia en los procesos y al mismo tiempo la eficacia en el cumplimiento de metas. Si bien estos conceptos son apenas unos cuantos, son una parte fundamental para cualquier administración. En general la administración ha pasado por muchas etapas en el tiempo que la han enriquecido y fortalecido. Un claro ejemplo de lo anterior es la teoría de Frederick Taylor y la administración científica o Henri Fayol quien enunció los 14 principios de la administración. Sin lugar a dudas seguirán surgiendo teorías que no harán más que conquistar horizontes y ampliar el conocimiento administrativo.

### **2.3 Recursos humanos**

Los recursos humanos son una parte fundamental en las organizaciones, estos pueden ser considerados como parte medular en las operaciones de las empresas ya que son consideradas la fuerza que pone en funcionamiento, desarrollan y movilizan a la organización. Aunado al anterior, los recursos humanos son por definición un grupo de individuos que realizan una tarea

para el cumplimiento de metas en conjunto. Más adelante se menciona de manera particular que se establece por individuo y cómo funciona en grupo.

### ***2.3.1 El individuo***

Los individuos, desde el punto de vista biológico, son seres unitarios e indivisibles, que conservan sus propiedades críticas, fisiológicas y estructurales. (Michod RE y Nedelcu AM, 2003). Es así que, en alguna literatura se emplea el término “individuo” como sinónimo de “organismo”, mientras que en otros textos se usa el término “individuo” en un sentido más estricto, haciendo referencia a entidades integrales y localizadas, razonablemente bien limitadas en el tiempo y el espacio. Santelices B. (1999).

Si se toma en cuenta que cada individuo es único, biológicamente, fisiológicamente y estructuralmente, se infiere que el individuo razona de manera particular volviendo particularmente compleja la alineación de las convicciones en grupos de trabajo. Al mismo tiempo, la individualidad juega un papel muy importante como centro de un sistema social. El ser humano con esa individualidad trata de diferenciarse del grupo tratando de descifrar lo que aporta y lo que soporta en su singularidad personal ya que todo el conocimiento humano está depositado y fragmentado en cada uno de los individuos que forman parte de la especie. (Rincón Serrano, 2006).

De lo anterior expuesto se concluye que el individuo es la parte más pequeña de la sociedad, indivisible y con necesidades biológicas y sociales. El individuo forma parte de las

organizaciones y en ellas demuestra su individualidad, así como la experiencia personal. Los individuos son el resultado de su trayectoria y experiencias con otros individuos.

### ***2.3.2 Los individuos y los grupos***

Existe un condicionamiento biológico que empuja al hombre a emparejarse, inicialmente fue para perpetuar la especie, después para protegerse unos a otros de los terribles climas, flora y fauna de las regiones donde habitaban. Actualmente los individuos se agrupan para vivir en sociedad y establecer relaciones afectivas, lograr objetivos conjuntos, crear vínculos, entre otros.

El autor Alfonso Rincón Serrano (2006) enuncia lo siguiente:

La relación es el patrón básico de la conexión entre dos unidades sociales, ya sea entre individuos, grupos u organizaciones. Sin relación no habría organización social. La existencia de una unidad societal lleva implícita una relación social: ese acontecimiento de que los distintos miembros están conectados de una forma regular, y generalmente predecible, a través de la comunicación, la cercanía o la afinidad emocional, ya sea directamente, mediante conexiones entre los miembros, o ya sea a través de las relaciones entre los grupos (p. 104 )

Se hace necesario resaltar la importancia que tiene el hecho de que los individuos se conecten de manera individual y/o grupal de manera natural, este comportamiento es fundamental para la coordinación de tareas en las diversas empresas, es fundamental tomar en cuenta las características individuales que harán que los individuos se agrupen. Un ejemplo de ello es la especialización de los individuos dentro de un grupo de trabajo, dicha especialización vuelve

más competitivo al equipo ya que cuenta con diversos conocimientos y es rico en diferencias, apoyando así el desarrollo y ajustándose mejor al entorno. Otro punto central en los grupos es la división del trabajo, lo cual genera un beneficio colectivo, mientras que uno de los individuos se enfoca en realizar alguna tarea para la cual es bueno, el otro lo hace en otra, lo cual permite el cumplimiento de objetivos en mayor medida.

### ***2.3.3 Los individuos como parte de las organizaciones***

Hasta ahora se ha definido al individuo como la parte más pequeña de un grupo, así como la importancia de su agrupación. A continuación se aborda la importancia de los individuos en las organizaciones.

La complejidad de los individuos vuelve a los recursos humanos un reto para muchas empresas, es común que a pesar de los grandes esfuerzos de las organizaciones por mantener motivados a sus colaboradores, estos fracasen. La complejidad de la motivación organizacional está basada en los requerimientos que tomen cuenta los factores ambientales y personales de los recursos humanos (López, 2013).

Para ejemplificar lo anterior, se hace mención de uno de los aportes más importantes a la ciencia administrativa, la anunciada por Frederick Taylor que ya hacía mención de la relevancia de las personas en las empresas, la cual es llamada administración científica. Desde su libro Principios de la administración científica, Taylor hacía referencia a un “viejo sistema de administración de personal” y afirmaba que el objeto principal de la administración debía ser,

asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. En síntesis, el individuo como parte de las organizaciones puede ser un factor de cambio en los procesos de la empresa y su influencia puede ser positiva o negativa. Es importante guiar de manera adecuada el comportamiento del recurso humano para alinearlo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, el individuo tiene mucha influencia en factores como el clima organizacional el cual se detalla más adelante.

## 2.4 Clima organizacional

La siguiente tabla 2 aporta una serie de definiciones de clima organizacional que permite apreciar las definiciones desde el punto de vista de diversos autores del más reciente al más antiguo:

Tabla 2 *Definición de clima organizacional*

| Definición  | Autor(es)                                   | Año  |
|---|---|------|
| 1. Conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. | García y Zapata citado por Garcia M. (2009) | 2008 |
| 2.El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.  | Gonçalvez citado por Márquez R. (2009)      | 1997 |
| 3. El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.  | Álvarez citado por Casales et al (2000)     | 1992 |

|   |  |      |
|---|--|------|
| <p>4. El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.</p> <p>El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.</p> | Chiavenato citado por Ramos (2012)                   | 1990 |
| <p>5. El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.</p>   | Robbins citado por Mesías (2017)                     | 1990 |
| <p>6. Un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente del trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento.</p>  | Litwin y Stringer citado por Acosta y Venegas (2010) | 1968 |

Fuente: Elaboración propia con base en fuentes consultadas.

## 2.5 Modelo Litwin y Stringer

Los autores Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo con un enfoque en la percepción. Ellos mencionan que los trabajadores son susceptibles a ciertos aspectos del entorno y que dichos aspectos influyen en su grado de motivación y en su comportamiento.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite:

- a) analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social
- b) simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales
- c) hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes

El modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) tiene las siguientes características:

- Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo
- El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros
- Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos
- El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos
- Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima

La definición que tomaremos como primaria es la que proponen Litwin y Stringer (1968), “El clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente del trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento”.

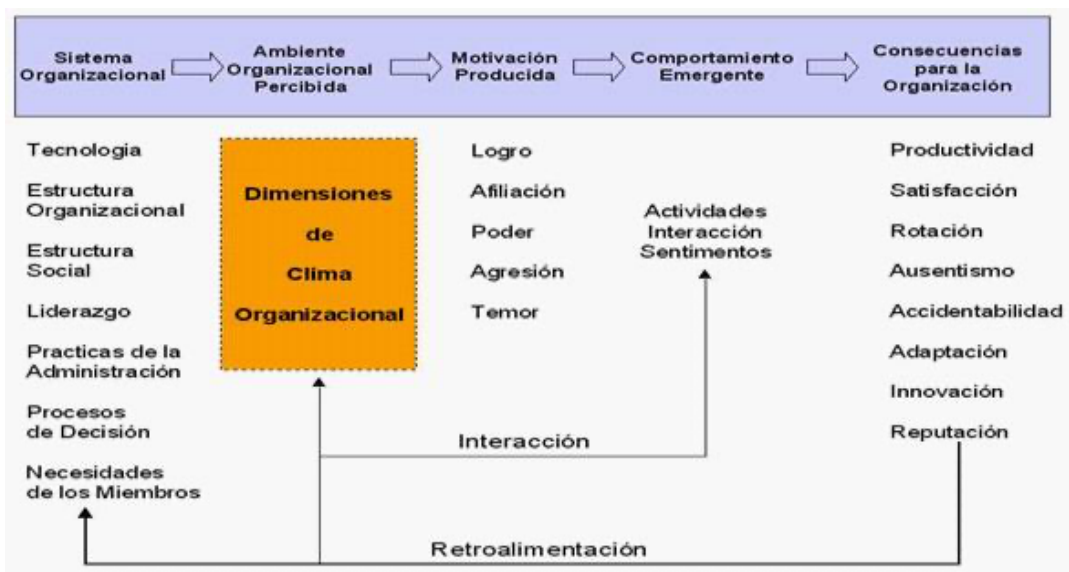
Para dichos autores el clima organizacional está compuesto por nueve dimensiones las cuales se enlistan a continuación:

- Estructura: el sentimiento de los empleados respecto a las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
- Responsabilidad: el sentimiento por parte de los trabajadores de " ser propio jefe ". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- Recompensa: el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- Desafíos: el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- Relaciones: la percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de amistad y de grupos sociales informales.
- Cooperación: la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
- Estándares: la percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.

- Conflicto: el sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.
- Identidad: el sentimiento de que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

A continuación se presenta la figura 3 con el esquema de clima organizacional, en ella se esquematiza el sistema de medición del clima organizacional de Litwin y Stringer.

Figura 3 *Esquema de clima organizacional*



Fuente: Litwin y Stringer (1978)

Acosta y Venegas (2010) comentar respecto a la teoría de Litwin y Stringer:

La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo (p. 166)

Un análisis preliminar del clima organizacional con el que cuenta la empresa objeto de estudio, el cual fue realizado mediante observación directa, fue detectado que carece de una buena comunicación y por ello muchos de los individuos trabajan de manera individual, sin objetivos claros y sin certeza del rumbo de su futuro como colaboradores. Lo anterior genera una baja motivación así como conflictos operativos y administrativos. A continuación se profundiza en las características del clima organizacional descritas por otros autores para enriquecer el presente estudio. Asimismo, se mencionan otras dimensiones, enfoques, variables y elementos que conforman el clima organizacional.

## **2.6 Enfoques y factores de influencia en el clima organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de varios factores, los cuales pueden ser tangibles e intangibles. Asimismo, pueden ser percibidos por los colaboradores de una empresa como elementos propios del lugar donde laboran. Algunos de los elementos que conforman el clima organizacional de una empresa son: El espacio físico, las relaciones entre compañeros, la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y los líderes, la motivación, entre otros. Por otra parte, para Quiroga (2007) “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros

de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15).

Aunado a lo anterior, el clima organizacional puede definirse como el resultado de una perspectiva generalizada de las personas que laboran en determinada empresa y comparten opiniones respecto a los procedimientos, normas, políticas, prácticas, etc. que se realizan en dicha compañía, así como lo que los colaboradores esperan de ella (Salazar et al., 2009).

Al mismo tiempo se puede considerar que el clima organizacional es una idea concebida por una persona respecto al lugar donde desempeña determinado trabajo, con base a la literatura, se caracteriza por abarcar diversas dimensiones (Bustamante, Lapo y Grandón, 2016; Litwin & Stringer, 1968), al representar propiedades de una organización que son descritas por las experiencias percibidas y compartidas de sus trabajadores, las cuales son creadas a partir de las interacciones personales (Muñoz et al. 2006) citado por (Pedraza, 2018).

Se puede inferir que el clima organizacional es inherente a cada individuo y que puede ser igual al número de colaboradores que laboran en una empresa. De acuerdo con García, Moro y Medina (2010) citado por Bernal et al (2015), este constructo refiere al conjunto de características perdurables y medibles de una organización que la definen y distinguen de otras. Por otro lado, existen factores que pueden ser de utilidad cuando se busca el bienestar generalizado de los recursos humanos en una organización, como son el ambiente físico, el estilo de liderazgo, la motivación, etc. Si una empresa enfoca sus esfuerzos en medir y controlar dichos

factores, los niveles de satisfacción en referencia a ellos pueden generar un clima organizacional aceptable. Dentro del mismo marco se puede analizar el clima laboral desde tres enfoques, el enfoque subjetivo, estructuralista y de síntesis, los cuales se detallan a continuación. Diversos autores hablan de distintos enfoques del clima organizacional. A continuación se describe el enfoque subjetivo según los autores Halpin y Crofts:

### ***2.6.1 Enfoque subjetivo***

El enfoque subjetivo del clima organizacional es la manera en que el empleado percibe a la empresa desde su experiencia personal. Dicho de otra manera es la opinión que el colaborador se forja de la organización en general. En tal sentido, este enfoque dependerá de la combinación de varios factores y la opinión que el colaborador cree en referencia a los mismos. Uno de los factores más relevantes para generar un clima organizacional positivo es el liderazgo que impera en la empresa, dicho liderazgo puede ser un factor motivante o desmotivante para los individuos.

Vinculado al concepto anterior, Méndez (2006), citado por Aguado (2012) considera “Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción”. Si bien es cierto que el liderazgo es un factor muy relevante, el resto de ellos no puede dejarse de lado y deben tomarse en cuenta a la hora de generar planes de acción y/o implementación de estrategias.

### ***2.6.2 Enfoque estructuralista***

El enfoque estructuralista se centra en el equilibrio de los recursos con los que cuenta la organización, prestando especial atención a la estructura de la misma, es decir, observa la estructura de los diversos departamentos que conforman la empresa. A su vez, el estructuralismo tiene como principal propósito el análisis de un sistema complejo y parte de la concepción de que todo está relacionado y por ello la organización debe ser estudiada como un todo. Aunado a lo anterior Forehand y Gilmer (1964) citado por Pineda (2016) comentan que “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 30)

Por último, el autor Waters brinda su enfoque sistémico:

### ***2.6.3 Enfoque sistémico***

En el enfoque de síntesis se toma en cuenta los dos enfoques anteriores. Se compone de los percibido en el sistema, factores ambientales, valores, creencias y la motivación intrínseca de los colaboradores (Litwin y Stringer, 1968) citado por (Acosta y Venegas, 2010). Asimismo Molina (1995) comenta que “El enfoque sistémico define la organización como un subsistema del ambiente general, orientada hacia objetivos y que se constituye por la interacción entre: los subsistemas técnico, estructural, humano, coordinado por un subsistema administrativo” (p.1)

Aunado a lo anterior, se puede decir que el enfoque sistémico involucra factores suaves como lo son las percepciones, el ambiente, los procesos, entre otros. Este enfoque equilibra el pensamiento lógico y el pragmatismo del individuo.

Según Salazar et al (2009) el clima organizacional está compuesto por cinco variables relevantes, las cuales conforman la perspectiva del individuo con respecto a la organización. Todas estas variables afectan el comportamiento y las relaciones interpersonales de los colaboradores, las cuales son:

- **Variables del ambiente físico:** En estas se encuentran aspectos tales como el clima, la temperatura, condiciones de ruido, contaminación, instalaciones, maquinaria, entre otras.
- **Variables estructurales:** Estas variables hacen referencia al tamaño de la organización, el tipo de estructura, el lugar que se ocupa en el organigrama, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social:** Estas variables están relacionadas con el compañerismo, los conflictos, la comunicación, la unión entre departamentos, etc.
- **Variables personales:** Las variables personales son las asociadas a las aptitudes del individuo, tales como su capacidad para realizar alguna tarea determinada, la actitud, la motivación y las expectativas que se tengan de la organización.
- **Variables propias del comportamiento organizacional:** En este punto se hace referencia a la productividad, el ausentismo, rotación, las tensiones, la satisfacción laboral o el estrés.

A continuación se profundizará en los elementos principales del clima organizacional.

## **2.7 Liderazgo y clima organizacional**

A continuación se presenta la relación o influencia del liderazgo en el clima organizacional. En conjunto se mencionan los estilos de liderazgo y sus características.

El liderazgo se define como el proceso de llevar a un grupo hacia una dirección con la primicia de realizarlo de manera voluntaria. El liderazgo efectivo es la acción de mover al grupo hacia el logro de objetivos positivos y duraderos (Kotter, 1998). En el mismo contexto, Newstrom (2011) lo define como el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para lograr objetivos.

En adición a los conceptos anteriores se destaca el cumplimiento de objetivos en ambas definiciones, lo cual nos brinda una perspectiva clara que los líderes siempre persiguen el cumplimiento de metas, se habla también de la colectividad y se denota que el trabajo en equipo es esencial para el cumplimiento de la labor del líder. La fuerza colectiva es la clave para la resolución de conflictos. Es muy complejo tratar de alcanzar los objetivos de manera individual. Asimismo, es necesaria la competencia y sabiduría de diversos líderes que trabajen en cooperación y coordinación con un grupo diverso de individuos. El empoderamiento y la comunicación clara de los objetivos en un factor de éxito o fracaso (Guzman, 2017).

En lo sucesivo se profundiza en diversos tipos de liderazgo, el liderazgo transformativo-transaccional, el estilo de liderazgo permisivo (*laissez-faire*) de Lewin, Lippit y White (1939) citado por Salguero (2017), el liderazgo autocrático y el liderazgo democrático.

### ***2.7.1 Liderazgo transformativo-transaccional.***

El estilo de liderazgo transformativo-transaccional está fundamentado en la transformación y el cambio de los individuos que forman parte de una organización. En este estilo el líder logra que los individuos no sólo persigan metas individuales sino que trabajen en conjunto para lograr objetivos colectivos (Rubin, Munz, & Bommer, 2005). Los líderes con este estilo fijan objetivos alcanzables pero con altas expectativas en los resultados (Jackson, Meyer, & Wang, 2013).

Más allá de un estilo de liderazgo, (Bass, 1985) citado por (Mendoza et al. 2006) describe este estilo como los efectos que produce en los seguidores, siendo la autoestima y la motivación las principales herramientas de cambio para conseguir altos estándares de desempeño. Vinculado al concepto anterior, Alejandro Jiménez y Mercedes Villanueva (2018) describen algunas características y particularidades del estilo de liderazgo transformativo-transaccional:

Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores.

Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

(p.186)

El estilo de liderazgo que fue abordado centra su mira en la relación que tiene el líder con los subordinados, este basa su accionar en las habilidades del líder para motivar y transformar desde el interior a los individuos que conforman su equipo de trabajo.

### ***2.7.2 Liderazgo permisivo (laissez-faire)***

Pensar en el estilo de liderazgo permisivo en muchas ocasiones es pensar en un estilo de liderazgo despreocupado, donde los líderes no aportan dirección a los subordinados. Los líderes permisivos dejan a los subordinados con la responsabilidad de la toma de decisiones recayendo en ellos la consecuencia positiva o negativa. Este estilo no está relacionado con el género sino con la personalidad del líder (Alcázar, 2020).

Por otro lado, en el estilo de liderazgo laissez-faire no todo se considera negativo según (Araujo, 2010) la escasa participación del jefe en la toma de decisiones da paso a la creatividad y productividad de los subordinados, siempre y cuando estos estén comprometidos de manera amplia.

### **2.7.3 Liderazgo Autocrático**

Alejandro Jiménez Collante y Mercedes Villanueva (2018) Flores definen el liderazgo autocrático como:

El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro (p.186)

Al mismo tiempo este estilo de liderazgo está enfocado principalmente en la tarea y en que los subordinados conozcan exactamente las funciones a realizar, en este caso los empleados son considerados medios para lograr los objetivos (Alcázar, 2020).

### **2.7.4 Liderazgo democrático**

Los autores aseguran la superioridad de los grupos conducidos por líderes democráticos, no solo en el cumplimiento de los objetivos sino también en el grado orientación hacia la participación de los miembros y la iniciativa (Lippit y White, 1943). Por ello Schellenberg (1978) afirma que la democracia muestra tener mejores resultados ante la autocracia y el autoritarismo.

Al mismo tiempo, Meza (2018) habla del liderazgo democrático o también conocido como el centrado en las personas:

El líder centrado en las personas es el que muestra un interés especial en los empleados, interesándose en su bienestar. La interacción entre el líder y el empleado es de amistad y confianza. Este individuo tiende a ejercer un liderazgo participativo o democrático. Los empleados son consultados e involucrados en la planificación y en la solución de problemas. A la acción del líder de consultar y escuchar a sus empleados, pero tomar él la decisión final, se le llama liderazgo consultivo-participativo. Por otro lado, cuando el líder permite al grupo participar en la toma de decisiones (p.20)

Es importante resaltar que el liderazgo democrático toma en cuenta a todos los miembros de la organización para la toma de decisiones, delegando autoridad y retroalimentando a los líderes para corregir errores con el fin de cumplir las metas planteadas. Además, el líder democrático busca el bienestar del grupo y asume que los demás también lo harán, asimismo basa su acción con la creencia que los participantes son honestos, de confianza y que trabajaran duro para cumplir con los objetivos (Warrick, 1981).

## **2.8 Comunicación y clima organizacional**

En este apartado se profundiza en los conceptos de comunicación y cómo se relaciona con el clima organizacional, de igual manera se mencionan los estilos de comunicación y la importancia que esta significa para la organización.

La comunicación organizacional genera satisfacción laboral, la incertidumbre con respecto a la directriz y el camino institucional puede alterar en forma negativa las relaciones laborales entre los miembros de la organización (Nuñez, 2012). Asimismo, Tamayo (2020) menciona la relación que tiene la comunicación con la satisfacción laboral y el impacto que provoca en los colaboradores:

La comunicación interna se ha estudiado en su relación con la satisfacción laboral, la efectividad organizacional, la productividad, la identificación organizacional, la intención de abandonar el empleo y, más recientemente, con el compromiso organizacional, entendiendo el último como un estado persistente, afectivo-motivacional positivo de realización (p. 211)

En adición al concepto anterior, Majo (2010) menciona que la comunicación interna mantiene buenas relaciones entre sus miembros, el logro de los objetivos es más probable si se utilizan diferentes medios de comunicación para mantener a los miembros del equipo informados e integrados.

Mediante las definiciones y citas anteriores se puede concluir que la comunicación es primordial para mantener un clima organizacional favorable. El desconocimiento del rumbo de la organización genera inseguridad entre los miembros del equipo y se podría presentar un sentimiento de desapego e indiferencia ante los objetivos organizacionales.

Otra opinión relevante es la de los autores Poole y McPhee Poole (1983) quienes nombran a la comunicación como una “práctica clave organizacional” por su conexión con el clima organizacional. Ellos mencionan que las prácticas y procedimientos son la base de la formación del clima, hacen referencia a la comunicación como el medio para crear procesos de estructuración y a su vez una fuerza constructiva para el clima (p. 101). Si bien la comunicación es fundamental para la funcionalidad de la organización es importante mencionar que resulta un verdadero reto para los directivos el contar con un sistema eficiente que permita mantener a todos los miembros informados. Aunado a lo anterior, se tienen las prácticas individuales y departamentales, las cuales en muchas ocasiones difieren entre sí ocasionando interferencias y conflictos.

Si bien es cierto que existen diversas clasificaciones en la rama de la comunicación el autor Alcalde (2005) menciona dos clasificaciones principales, las cuales son comunicación interna y externa. A continuación se enuncian ambas:

**Comunicación interna:** Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del

uso de varios medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas, como la publicidad (p. 17)

Aunado a lo que antecede, se debe tener claro que la comunicación interna y externa están íntimamente ligadas y resulta de vital importancia que ambas estén alineadas. Lo anterior con la finalidad de mantener a la organización en pleno funcionamiento. Igualmente, todo lo que se refleja hacia el exterior de la empresa debe ser comprobado en el interior por los clientes que se interesan por adquirir el producto o servicio que esta ofrece.

Es muy relevante lo que el autor Riviera et al (2005) comenta respecto a la relación que tiene la comunicación con el desarrollo, comenta lo siguiente:

Otra forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen (p. 34)

En lo comentado anteriormente se destaca que la comprensión de los individuos al referirse a la realización de alguna labor se vuelve vital para el desempeño y correcto funcionamiento de las organizaciones, traduciendo lo anterior en una comunicación efectiva, la cual le permite a los integrantes de la organización realizar sus deberes con conocimientos concretos y estructurados. A la par de lo anterior la comunicación aporta beneficios al clima organizacional al orientar a los individuos y eliminar las barreras entre departamentos e individuos.

## **2.9 Motivación y clima organizacional**

A continuación se presenta el concepto de motivación, sus características y diversos conceptos de autores. Asimismo se menciona la relación que tiene la motivación con el clima organizacional.

Es importante comenzar con una conceptualización de lo que se entiende por motivación por ello se cita al autor Delgado (1999), quien define la motivación como:

El proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones (p. 56)

Asimismo Chiavenato (2000) define la motivación de la siguiente manera:

Motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.

Por otro lado, la motivación organizacional engloba una serie de acciones voluntarias para el logro de alguna meta u objetivo organizacional, lo cual implica altos niveles de esfuerzo condicionada por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004). La definición anterior habla de una motivación intrínseca relacionada con el logro de objetivos empresariales, es decir que el interés del individuo de cierta manera siempre estará relacionado con un interés personal.

Vinculado al concepto anterior, existen diversas teorías respecto a la motivación pero solo se vuelve útil hasta que demuestra que existen estímulos o elementos que generan energía y le dan un rumbo al trabajador. Es decir, que el comportamiento del individuo lo orilla a realizar conductas que en otras circunstancias rechazaría o haría diferente (Naranjo, 2009). Además, dentro de las diversas teorías de motivación destaca la de Abraham Maslow con la teoría de las necesidades, la cual se compone por los siguientes elementos (McGregor, 1966, pp. 3-20):

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad

- Necesidades sociales
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de autorrealización

Dichos elementos forman parte fundamental de los individuos al estar íntimamente ligados con la manera de responder a situaciones e infundir la necesidad de cumplimiento de objetivos.

A continuación se presenta una ilustración de la pirámide de las necesidades que propone Abraham Maslow. La figura se presenta con la finalidad de conocer cómo se conforma la teoría de Abraham Maslow con respecto a las motivaciones de los seres humanos. Esta pirámide imagen emplea ilustraciones para brindar una comprensión rápida de dicha teoría.

Figura 4 Ilustración de la Pirámide de Maslow



Fuente: Triangulum (2022). Pirámide de Maslow. Cognifit [Ilustración].

<https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>

“Esta teoría tiene aportes de interés, principalmente el hecho de que existen en los seres humanos ciertas condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar su comportamiento en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad” (Toro y Cabrera, 1981, p. 33). También aporta sus comentarios respecto a la relación de la motivación y el clima organizacional:

El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. Por su parte, la cultura los afecta a todos. El clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva (pp. 27-35).

En relación con lo anterior, la motivación laboral no es un factor directo pero puede influir de manera positiva o negativa en el individuo y con ello generar un clima organizacional colaborativo o restrictivo.

## **2.10 Ambiente físico y clima organizacional**

En este apartado se habla de la relación que tiene el ambiente físico en el clima organizacional. Es decir, como el lugar de trabajo influye positiva o negativamente en los colaboradores. Se profundiza en los aspectos que conforman el ambiente físico y su vinculación directa con la productividad.

Los espacios de trabajo frecuentemente no son tomados en cuenta como un factor relevante del desempeño, no obstante es una parte que puede influir en los niveles de satisfacción de los trabajadores. El ambiente físico comprende las instalaciones, los equipos, el color de los muros, los niveles de contaminación, las condiciones estructurales entre otras. Para los organismos que otorgan las certificaciones de calidad ISO9001, el término ambiente laboral se refiere a todas las condiciones y los factores que influyen en el trabajo y condiciones ambientales como los factores del entorno: iluminación, temperatura y ruido; así como toda la gama de influencias ergonómicas.

Según la Real Academia Española (2021) la ergonómica es el “Estudio de la adaptación de las máquinas, muebles y utensilios a la persona que los emplea habitualmente, para lograr una mayor comodidad y eficacia”. También se puede decir que dichos utensilios se encuentran adaptados al usuario. Tomando en cuenta la primicia que los individuos son más importantes que cualquier proceso u objeto resulta indispensable que prevalezca la seguridad del colaborador en todo momento durante la realización de sus tareas.

Vinculado a lo anterior, los factores externos con los que convive el trabajador pueden afectar la visión hacia el entorno organizacional y por consiguiente crear una percepción negativa de la empresa para la que labora. El clima organizacional puede verse afectado por factores como la comodidad del espacio donde trabaja el colaborador, la ubicación de la maquinaria o utensilios, la pintura de los muros o incluso la posición en la que desempeña sus labores diarias.

Otro factor muy relevante que influye en los individuos que desarrollan sus actividades en determinado entorno es el color, es decir, que dependiendo los colores por los cuales el individuo esté rodeado afectarán o beneficiarán su desempeño, lo anterior basado en que los colores motivan sentimientos y emociones en las personas. Peláez et al. (2016) mencionan:

El individuo constantemente es estimulado por el entorno que lo rodea, y cada objeto emite una señal estimulante al sujeto, la cantidad de información es variable y este la recibe simultáneamente, reaccionando ante cada estímulo de forma particular; a este proceso de recibir información del exterior a través de los órganos del cuerpo se le llama percepción; en el caso de la excitación del órgano de la visión se denomina percepción visual (p. 86)

Si lo que el individuo percibe lo reconoce como un entorno agradable que le genera sensaciones satisfactorias, éste realizará sus actividades con mayor facilidad y agrado.

Asimismo, el color del entorno influye en el clima organizacional de una empresa e incluso se puede inferir que el espacio físico influye en la productividad y desempeño de una persona. El autor Serrano A. (2004) menciona lo siguiente:

Hay estudios que demuestran que factores ambientales como el ruido o nivel de iluminación influyen en la capacidad de las personas para concentrarse. También se ha medido el nivel de “excitación ambiental” óptimo para realizar tareas según su complejidad (p. 18).

## **2.11 Reconocimiento**

A continuación se presenta el concepto de reconocimientos, la definición de diversos autores, asimismo cómo influye en el clima organizacional.

Real Academia Española (2014) define el término reconocimiento como “La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”. Aunado a lo anterior, el reconocimiento se puede definir como las estrategias para incrementar la productividad, así como reforzar los comportamientos positivos de los individuos que participan en una empresa. Un punto importante es que dichas estrategias deben estar alineadas con la visión de la organización (Bowen, 2000).

Nelson y Spitzer (2005) citado por Willie Enrique Gonzales (2015) comenta:

El reconocimiento laboral es dar el valor a alguien que ha realizado algunos hechos positivos en la organización. Es la conclusión de un importante acontecimiento realizado para la empresa, que puede ser desenlazado en una celebración. También afirman que llega a ser más importante que cualquier ascenso, mejores sueldos, cualquiera que sea la

profesión o puesto, el reconocimiento que se les otorga, porque contribuyeron a producir o crear algo de real importancia (pp. 2-3).

En adición al concepto anterior, el reconocimiento debe ser tomado en cuenta como un factor de gran relevancia en la organización ya que de este puede depender el desempeño de los trabajadores, en muchas ocasiones las organizaciones optan por premiar a los colaboradores de manera individual y en ocasiones muy espaciada en el tiempo, un ejemplo de lo anterior es el reconocimiento del empleado del mes, bonos de productividad mensual, nombramientos especiales, entre otros. Resulta vital reconocer a todo el personal de manera colectiva y constante.

Según Nekane Joglar (2014):

El objetivo de reconocer a la gente en el trabajo se enfoca a reconocer los logros y alentar a la persona a obtener los mismos resultados en el futuro. Una vez reconociendo a una persona hay que seguir el proceso ya que las expectativas serán mayores y en caso de dejar de reconocer habrá sentimiento de decepción (p. 11).

Además, Bowen (2000) comenta que existen dos tipos de reconocimiento, los formales e informales. Estos dos tipos de reconocimientos pueden representar altos costos para la empresa o incluso no representar ninguno en absoluto. Por lo general, el reconocimiento formal se realiza desde la organización completa y los informales se obtienen por medio de los gerentes. Dentro de los reconocimientos informales se encuentran: la comida en la oficina, el tiempo libre pagado,

premios, certificados de regalo, cartas, entre otros. Como reconocimientos formales se tienen: reconocimientos por años de servicio, objetivos financieros, creación de valor, entre otros.

El reconocimiento puede impactar de manera positiva en una organización si este se realiza de manera imparcial y equitativa. Dicho reconocimiento podría llegar a ser la razón para la permanencia del recurso humano en una organización e incluso evitar la fuga de talentos, lo anterior podría contribuir al clima organizacional positivo en la empresa.

## **2.12 Remuneración**

El concepto de remuneración conforme a la ley y diversos autores se presenta a continuación, igualmente se menciona la relación que tiene la remuneración y el clima organizacional.

Para la Ley Federal del Trabajo (2015) en sus artículos 82 y 83 menciona “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera”.

En adición al concepto anterior Guzmán (2018) define la remuneración como “el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza” (p. 35). Un sistema salarial y políticas de ascenso son necesarias para los empleados de una organización, debiendo ser justos y sin ambigüedades, así como acorde a sus expectativas. Cuando un salario es percibido como justo por el trabajador favorece a la satisfacción del mismo (Robbins S., 2004).

Juárez (2000) citado por Manzo y Moncallo (2004) comentan lo siguiente:

La compensación significa la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo. Se usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo; dicho término comúnmente se le denomina sueldo y generalmente este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal. También cabe mencionar que con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado, es decir, el desempeño pasado.

Asimismo, en departamentos de recursos humanos la remuneración se asigna determinando el valor del cargo, de acuerdo a una estructura salarial, competencias, tiempo de experiencia y formación académica (Cepeda et al., 2015). Es necesario resaltar que la remuneración está estrechamente relacionada con la percepción que el empleado tiene de la organización y con ello el clima organizacional que reina en la empresa. Un empleado que siente que la remuneración es justa, prolifera un ambiente de trabajo y cooperación. A la par de lo antes expuesto, la remuneración es mucho más que dinero también puede ser percibido por los colaboradores como una incorporación de otros valores que se asocian a algo superior como el estatus, la seguridad, el éxito y la autoestima (Pujol, 2004). Si bien la remuneración puede ser

algo motivante no siempre es así, es importante considerar que el salario puede no siempre ser un factor que alienta a los colaboradores a mejorar su productividad y rendimiento.

### **2.13 Compromiso**

El concepto de compromiso se expone a continuación así como el vínculo que este tiene con el clima organizacional, asimismo se menciona la definición según los autores Meyer y Allen.

El compromiso organizacional es aquel que se caracteriza por la decisión del empleado por pertenecer a una organización, este mismo crea un vínculo psicológico con la empresa (Meyer y Allen, 1991).

Alles (2007) citado por Enrique Gonzales (2015) menciona:

El compromiso organizacional es sentir los objetivos de la organización como propios, tratando de apoyar e instrumentar decisiones con el logro de objetivos comunes. El empleado logra prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controla la puesta en marcha de las acciones acordadas y cumple con sus compromisos, tanto personales como los profesionales (p. 4).

Alvarez de Mon et al. (2001) identifican el compromiso laboral como el vínculo de lealtad por el cual el empleado permanece como miembro en una organización, también se define como un proceso de identificación y creencia de la importancia de la función que tiene el trabajador en la organización. Vinculado a lo anterior se destaca que el clima organizacional está muy ligado al compromiso que tiene el trabajador, ya que este se identifica como parte

fundamental dentro de la empresa y se siente motivado para realizar su labor. Un clima organizacional positivo alimentado del compromiso de los trabajadores propicia el correcto desempeño del trabajador en la organización.

#### **2.14 Cultura organizacional**

En este apartado se menciona la definición de la cultura organizacional, así como la relación que tiene con el clima organizacional. También se incluye la definición del concepto según Granell.

Si bien la cultura organizacional no es un elemento principal del clima organizacional, esta influye considerablemente en el accionar de los trabajadores, por ello se profundizará en el tema para así tener una perspectiva más amplia.

El término cultura ha sufrido diversas evoluciones durante los años, inicialmente se denominaba cultura a la acción del cuidado del ganado o el cultivo de la tierra (Scheinsohn, 1998). Posteriormente la cultura se define como el conjunto de códigos de comportamiento, códigos, leyes, normas, creencias, costumbres, prácticas y valores que los individuos desarrollan (Mena, 2019). Por otro lado, Lucas Marín y García Ruiz (2004) definen la cultura como un sistema ordenado de significaciones y símbolos en virtud de los cuales los individuos definen su mundo, expresan sus sentimientos y formulan sus juicios. No es sino hasta los años 80 's donde se comienza a utilizar el término de cultura organizacional, el cual se define como un elemento de influencia fundamental sobre la motivación y el compromiso de los miembros de la empresa (Torres et al, 2021).

En adición a lo anterior, Granell (1998) citado por Salcedo y Romero (2006) define la cultura organizacional de la siguiente manera:

El concepto de cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos (Sección de aspectos teóricos, párrafo 12)

Se concluye que la cultura organizacional es el conjunto de prácticas individuales sustentadas en creencias, valores, experiencias y demás códigos de comportamiento que se transfieren a la organización, generando que los individuos perciban a la organización de determinada manera.

### **2.15 Clima organizacional y la vida familiar**

En este apartado se mencionan los aspectos de la vida familiar que influyen positiva y negativamente en los individuos, aunado a lo anterior también se expone cómo se vincula la vida familiar al clima organizacional.

Al igual que la cultura organizacional, la vida familiar no está identificada dentro de los principales factores influyentes en el clima organizacional, pero se hunda en el tema debido a la importancia que este tiene en el estado anímico de los trabajadores. Se puede inferir que un

empleado que padece problemas familiares no tendrá la misma productividad y enfoque que otro colaborador que no los tenga.

Nos encontramos frente a una nueva realidad donde el mercado laboral ya no se trata de género, donde individuos de cualquier preferencia deben levantarse todos los días para lograr sus objetivos profesionales y cumplir con sus responsabilidades familiares (Sanz Vergel, Demerouti y Galvez Herrer, 2013). Aunado a esto, el ambiente de trabajo es cada vez más competitivo y el aumento de las responsabilidades familiares se acrecientan constantemente, generando grandes presiones en los trabajadores lo que se traduce en baja productividad y estrés (Doderó, C., & Troilo, F., 2021).

Por otro lado, las mujeres, en contraste con los hombres, a menudo cargan sobre las espaldas el mayor volumen de responsabilidades familiares, tensiones y desventajas en el mercado de trabajo, por lo que esto tiende a afectarlas más que a los hombres (Galhardi, 2007, p. 77). Lo anterior por el rol que establece la sociedad con respecto a la mujer y el hogar, donde tradicionalmente la mujer destina su tiempo al cuidado de la casa y la familia, es importante mencionar que cada vez es más frecuente que se rompa ese paradigma y la mujer desempeñe los mismos trabajos que realizaría un hombre.

Artazcoz, García Calvente, Esnaola, Borrell, Sánchez Cruz, Ramos y Cabrera León mencionan:

Una de las grandes revoluciones sociales de la segunda mitad del siglo XX fue el cambio en la situación de los hombres y las mujeres en el trabajo, tanto por las modificaciones en

la composición del mercado laboral como por la introducción de un debate muy vivo sobre los roles y las responsabilidades de unos y de otras en el ámbito doméstico. Las mujeres dejaron de orientarse preferentemente hacia la vida en pareja y comenzaron a hacerlo hacia el mercado laboral. Este cambio significó importantes transformaciones sociales y exigió una adaptación de las dos principales esferas en las que hasta hacía poco se dividía de manera rígida la vida social: el trabajo remunerado y la vida familiar. (2002, p. 72)

En los años 80 's muchas de las sociedades occidentales establecieron el rol del hombre como proveedor de la familia y a la mujer como la encargada de los deberes domésticos. Debido a lo anterior el tema de conciliar la vida laboral con la familia no era tan relevante. A partir de esa década las mujeres comienzan a incursionar en el mercado laboral lo cual ocasionó que las labores domésticas fueran democratizadas y distribuidas de manera equitativa entre hombres y mujeres, lo anterior fue asumido por los varones desde hace ya una década, lo cual da pie para prestar especial atención al tema de vida laboral y familia en las organizaciones (De La Cuesta Fernández y García, 2006).

Vinculado a lo anterior, las organizaciones han comenzado a ver a la familia como parte fundamental de los colaboradores ya que los mismos no se deslindan de su rol en la vida cotidiana, es decir que no dejan de ser esposo/esposa, hermano/hermana, madre/padre, etc. La empresa ha de tener en cuenta a la familia de los empleados ya que no puede separarse la relación individuo-familia (Debeljuh y Revuelta, 2017). Además, el conflicto trabajo-familia

surge cuando las actividades que desempeña el individuo tienen una relación negativa entre ellas, es decir, cuando las responsabilidades laborales interfieren con las actividades familiares o a la inversa (Lin, 2013).

Los conflictos se dividen en organizacionales, personales y familiares. En los conflictos organizacionales se destacan el ausentismo relacionado con las responsabilidades familiares, en este caso se percibe el trabajo como un obstáculo o una fuente de desequilibrio. Los conflictos familiares se producen debido a que no se puede coordinar la vida laboral con la familiar y cuando una persona experimenta conflicto no puede dedicar todo el tiempo que le gustaría a resolverlo debido a sus responsabilidades en el trabajo. Por último, se enuncian los conflictos personales, los cuales están relacionados con la salud y el bienestar, el sueño e incluso la satisfacción general en la vida. El conflicto en este aspecto puede ocasionar problemas físicos como enfermedades (Sanz Vergel, 2013).

En resumen, la relación individuo-familia es un aspecto sumamente importante para las organizaciones ya que del bienestar integral de los colaboradores depende su buen desempeño. Un empleado que afronta un conflicto podría generar un clima organizacional negativo. Por ello la preocupación de las empresas por el cuidado de la relación trabajo-familia de los empleados, es percibida por los trabajadores de manera favorable y ha logrado mejorar el desempeño de los colaboradores, logrando beneficios que impactan directamente a los resultados (Biedma Ferrer y Medina Garrido, 2014).

## **2.16 El clima organizacional y la hotelería**

A continuación, se profundiza en la influencia que tiene el clima organizacional en el sector de la hotelería, como el clima influye en el desempeño de los individuos, entre otros conceptos que brindan un panorama más amplio del tema.

Si bien el clima organizacional es un aspecto importante en cualquier sector e industria, en el ámbito turístico toma especial importancia debido a la interacción constante con el cliente. La calidad del servicio que ofrecen sectores como el hotelero es vital para competir en el mercado.

El servicio al cliente según Jacques Horovitz (1997), es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Otra definición de servicio, las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales” (M. Peel 1990). Como se puede observar en las definiciones anteriores, el servicio es percibido por los clientes como algo adicional del servicio básico por el cual se ha pagado. Se podría decir que los clientes podrían entender por calidad en el servicio una atención amable, personalizada e integral.

El servicio se encuentra íntimamente ligado a los integrantes del equipo al ser ellos los que generan el servicio, por ello el clima laboral es vital para mantener una calidad elevada en los estándares de servicio, es decir, si el colaborador se encuentra satisfecho en su entorno

laboral y todos los factores que lo rodea, es más probable que se comprometa a dar el servicio que la empresa pretende otorgar a sus clientes.

En un estudio realizado en León (2016) por Pastor Guillen (2018) donde se relacionaba el desempeño laboral y el clima organizacional se concluye lo siguiente:

Los trabajadores consideran que el factor más importante del clima organizacional es la motivación, la cual influye en sus actividades diarias, y que la remuneración, utilidades y los beneficios son factores que incrementan el desempeño y la productividad, los cambios del entorno afectan al desempeño laboral de los trabajadores y el clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral. (p.13)

Si bien en cada organización el factor que más influye en los trabajadores es diferente, se debe tomar en cuenta que es muy importante medir todos los aspectos del clima organizacional para detectar el punto más débil en cada organización. En el caso anterior, la motivación y la remuneración influyen de manera significativa lo cual genera un impacto en el desempeño de las funciones de los individuos de la organización.

En otro estudio realizado por Santamaria Robles (2018) donde se estudió el desempeño laboral y su relación a varios factores del clima organizacional se concluye lo siguiente:

Entre las causas que han mermado el valor organizacional del compromiso e integración de los trabajadores en la empresa, se pueden anotar la comunicación que como ya se indicó es vital para el funcionamiento de la empresa; y el nivel de recompensas y

reconocimiento que no es motivante para los trabajadores lo cual disminuyó su involucramiento en la consecución de los objetivos de la empresa. (p.105)

En adición a lo anterior, la consecución de los objetivos va de la mano con el clima organizacional que se tiene en las empresas. Se puede decir que un clima organizacional adecuado facilita el cumplimiento de las metas y vuelve más cooperativos a los integrantes de la organización. En el sector hotelero es vital medir el clima organizacional para así tomar medidas correctivas con respecto a las variables más vulnerables ya que la constante interacción de los empleados con los clientes puede dar pie a generar una mala reputación en cuestiones de mala atención o inadecuado servicio al cliente.

### **2.17 El clima organizacional y la planeación estratégica**

El rumbo que pueda tomar la organización se rige por las decisiones de los directivos, o personas al frente de la empresa. Teniendo lo anterior en cuenta, es sumamente importante como dichos individuos están planificando las estrategias para el cumplimiento de los objetivos. Esta planificación debe estar fundamentada en una metodología probada y efectiva.

Muchos autores hablan de la planeación estratégica, autores como Igor Ansoff, Michael Porter, Peter Drucker, entre otros. Se destacan Thompson y Strickland con su modelo de planeación estratégica de cinco tareas o cinco fases de la planeación estratégica. La primera fase trata de dirigir un concepto del negocio y formar una visión muy clara del mismo; en la segunda fase se transforma la visión en objetivos claros y específicos; posteriormente se elabora una

estrategia para lograr los objetivos fijados; lo siguiente consiste en implementar la estrategia, generando las estimaciones necesarias, motivando al personal para el logro de los objetivos, ejercer liderazgo e impulsar la mejora continua; por último se evalúa el resultado de la estrategia y de ser necesario se realizan correcciones (Palacios, 2020).

La planeación estratégica en el campo de los recursos humanos es más que algo importante, es una parte fundamental para el desarrollo de la organización, sobre todo si se habla de estrategias para la mejora del clima organizacional. Como mencionan Chavez y Valderrama (2018) los beneficios de contar con una planeación estratégica van desde el aprovechamiento del tiempo hasta sistemas de organización revolucionarios, inclusive al contar con una visión clara de la estrategia se puede generar ventaja competitiva que en definitiva apoyará al incremento de valor de la organización que se proyecta hacia clientes y empleados.

### Capítulo 3. Marco contextual

#### 3.1 Importancia del sector hotelero en México

En el informe de avance y resultados de la Secretaría de Turismo (2020) brinda un concepto del hospedaje y la definición de hotel.

Hospedaje: Servicio que ofrecen hoteles y establecimientos especializados para crear las condiciones adecuadas de estancia por una noche o más de los turistas o visitantes.

Hotel: Establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico. Dichas características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propias en cuartos y suites, y en su caso, por la disponibilidad de servicios complementarios (V. gr. espacios sociales, restaurantes, piscinas, bares, centros nocturnos, algunos de ellos concesionados a terceros (agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, etc.) El servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista. (p. 76)

Los establecimientos que ofrecen servicios de hospedaje cada vez más incursionan en prácticas innovadoras para generar satisfacción de sus visitantes. El hotel objeto de estudio, ha

optado por generar experiencias para sus huéspedes más allá de una simple estancia, algo característico es el trato humano que se brinda desde el arribo a las instalaciones hasta detalles personalizados en las habitaciones. Se puede decir que este tipo de servicio al cliente contribuye a la afluencia constante de turismo en la zona así como los usuarios cada vez más frecuentes de hoteles.

Vázquez (2010) hace mención de los inicios y condiciones actuales en la hotelería:

La industria hotelera moderna se inició en México en el año 1934, con la construcción del hotel Reforma, su sistema de administración, organización interna en el personal y el servicio proporcionado vinieron a revolucionar los hoteles anteriormente establecidos.

México se encuentra capacitado para hospedar a cualquier clase social de visitante, el establecimiento apropiado a sus posibilidades económicas, pues se dispone del tipo más elemental de hospedaje hasta el más lujoso y completo en calidad y variedad de servicios.  
(p. 30)

Más allá de los sistemas en los que se hayan incursionado en años anteriores la hotelería ha evolucionado a un punto inimaginable, dando paso a estructuras, servicio, amenidades, etc de alto lujo, creatividad e incluso excentricidad, por ello es difícil estimar los cambios que se darán en el futuro. Las exigencias de los visitantes han ido en aumento y los hoteles se han adaptado a dichas peticiones. Muchos de los nuevos hoteles particulares e incluso de cadena, han incursionado en prácticas poco comunes en el ámbito hotelero.

Según el departamento de investigación de Statista (2021) concentró los datos de la Secretaría de Turismo y arrojó la siguiente información:

En 2020, el promedio diario de habitaciones de hotel ocupadas en ciudades en México fue igual a aproximadamente 50,282 cuartos al día. Esto representa una disminución de cerca del 58% en comparación al año anterior. Esta disminución masiva de habitaciones ocupadas, es un resultado directo de la jornada de sana distancia implementada en el país el 23 de marzo de 2020, como respuesta a la pandemia por COVID-19. Ese año, el promedio diario de habitaciones de hotel ocupadas en los centros de playa en México disminuyó en un 55% en comparación con 2019. (p. 32)

En años como 2019 la ocupación media de cuartos por día fue de 120,190. En 2018 la ocupación media diaria fue de 118,126 habitaciones. Se podía observar un claro crecimiento en la afluencia de visitantes, también es evidente que una situación como la pandemia de Covid19 afectó en gran medida al sector. Aun así la derrama económica propicia por el sector hotelero es alta, según INEGI en 2018 el PIB turístico contribuyó en 8.7% al PIB general, de ese 8.7% los servicios de alojamiento representan el 28.1%. A continuación se presenta una gráfica elaborada por Francisco Madrid, Gloria Godinez y Silvia Ávila en el documento “Las cadenas hoteleras, pieza clave para el desarrollo turístico en México”. En esta gráfica se puede observar la cantidad de hoteles de cadena en los diferentes estados de la República Mexicana.

Figura 5 *Gráfica de participación de las cadenas hoteleras en México por estado.*



Fuente: Madrid F., Godínez G. y Avila S. 2020 “Las cadenas hoteleras, pieza clave para el desarrollo turístico en México”. Centro de investigación y Competitividad Turística Anáhuac

(p.24)

La figura no. 4 que proporciona la participación de las cadenas hoteleras en México, si bien no incluye a todo tipo de hoteles es un buen marco de referencia para conocer en dónde se ubican los hoteles de mayor reconocimiento. Dejando ver con ello que existen estados estratégicos en la República Mexicana con mayor afluencia de turismo.

En términos monetarios la hotelería contribuyó con 178.9 miles de millones de pesos en el 2018 según la Cuenta Satélite del Turismo (CST). Otro factor muy importante en la hotelería es la fuerza laboral y qué tanto contribuye el sector en la generación de empleos. Se estima que los hoteles de cadena dan empleo a cerca de 275,000 personas.

Con la información anterior se aprecia la magnitud e importancia de la hotelería en México. El servicio de alojamiento contribuye en muchos aspectos a la economía y bienestar de los mexicanos, generando riqueza y fuentes de empleo. Los hoteles de cadena impulsan la competencia de México a niveles internacionales, por otro lado los hoteles particulares le imprimen creatividad e innovación a la oferta de alojamiento así como experiencias un poco más personalizadas.

### **3.2 Datos generales del Valle de Guadalupe**

Valle de Guadalupe en Ensenada Baja California se dedica en mayor parte al cultivo de la vid para elaboración de vino, se conforma por tres delegaciones principales que son Francisco Zarco, Ejido Porvenir y San Antonio de las Minas. Actualmente la ruta del vino como es llamada esta región se ha convertido en un atractivo turístico debido a su oferta gastronómica y de hospedajes, los cuales son cada vez más exclusivos. Se estima que alrededor de 160 mil personas visitan la Ruta del Vino cada año, 30 mil durante las Fiestas de la Vendimia y las restantes en recorridos por las casas vinícolas de los diferentes Valles. A lo largo de la Ruta del Vino se cuenta con una oferta de hospedaje que no supera las 100 habitaciones, la mayoría en pequeños

establecimientos, algunos de estos, de la categoría denominada boutique (Secretaría de Turismo del Estado de Baja California, Importancia económica del turismo en Baja California, 2009 con predicción 2010, Mexicali, Secture, 2009).

Cabello Pasini, Macias Carranza, Mejía Trejo (2017) comentan:

El desarrollo de la Ruta del Vino ha traído consigo la creación de nuevos productos que aprovechan la nueva demanda potencial y los flujos reales de mercado. Así es como se ha ganado terreno en la promoción de nuevas rutas asociadas a la oferta gastronómica y del vino. Específicamente, la Secretaría de Turismo del estado ha implementado diferentes estrategias de promoción de la ruta e implementado la impartición de cursos a personal de contacto y guías para fomentar la capacitación y profesionalización de los servicios otorgados. (p.17)

### *Ubicación geográfica*

El valle de Guadalupe (32°03'N, 116°37'O) es una cuenca, aproximadamente a 30 km al noreste de la ciudad de Ensenada, Baja California, México. San Antonio de las Minas está en la zona oeste del valle, a unos 10 km de la costa del océano Pacífico. El poblado de Guadalupe (Francisco Zarco) está en la región este del Valle de Guadalupe, aproximadamente a 30 km de la costa. El Valle de Guadalupe, se califica como región semidesértica, con la precipitación mayor (285 mm año-1) en invierno (Cabello Pasini, Macias Carranza, Mejía Trejo, 2017).

### *Datos climatológicos*

Con estaciones meteorológicas (HOBO U30, EUA), temperatura ambiental, humedad relativa, radiación fotosintéticamente activa y velocidad y dirección del viento cada 15 min, de septiembre del 2012 a diciembre de 2015 en Guadalupe (32°06' 50"N, 116°30' 47"O) y San Antonio de las Minas (31°59'05"N, 116°38'38"O). La distancia lineal aproximada entre los viñedos fue 20 km. Los sensores de las estaciones se colocaron a 2.5 m del suelo, con exposición directa a la radiación solar y al viento (Cabello Pasini, Macias Carranza, Mejía Trejo, 2017).

### **3.3 La región del vino y su historia**

La región del vino como se conoce hoy en día a la región que alberga las comunidades de Valle de Guadalupe, Ejido Porvenir, San Antonio de las Minas y demás áreas, se distingue por su belleza natural de arbustos de salvia y sus múltiples sembradíos de parra, planta de la uva. Hoy en día la ruta del vino no solo alberga arbustos y parras, también es hogar de una serie de hoteles, restaurantes y casas vinícolas que aportan a la región una gran diversidad de actividades turísticas.

Remontando un poco atrás en el tiempo A. Ponce Aguilar, “De cueva pintada a la modernidad. Historia de Baja California”, México, 2002 cuenta un poco de la historia del Valle de Guadalupe citado por Quiñones, Bringas y Barrios (2018):

A la llegada de los primeros españoles a lo que hoy se conoce como Baja California, a principios del siglo XVII, las etnias que habitaban este territorio eran los Pericúes, los Guaycuras, los Cochimíes, los Pai pai, los Kumiai, los Kiliwas y los Cucapás. La civilización prehispánica que habita en el Valle de Guadalupe es la Kumiai y sus descendientes aún habitan en las comunidades de San Antonio Nécua, junto al valle y en San José de la Zorra, a 15 kilómetros al noroeste del valle.

Hacia principios del siglo XVIII y con la orden de evangelizar las nuevas tierras, los jesuitas comenzaron la construcción de misiones en Baja California. Tras la expulsión de los jesuitas en 1767, los dominicos continuaron con las labores inconclusas, administraron las misiones ya edificadas e incluso construyeron otras nueve misiones, de las cuales tres se cimentaron en la zona que hoy es conocida como La Ruta del Vino: la Misión de San Vicente Ferrer, fundada en 1780 en el Valle de San Vicente; la Misión de Santo Tomás de Aquino, fundada por el padre Fray José Lorient entre 1791 y 1794 en el Valle de Santo Tomás; y la Misión de Nuestra Señora de Guadalupe, construida entre 1834 y 1840 en el Valle de Guadalupe.

Con la encomienda de establecerse en estas tierras, los españoles no pudieron desprenderse de muchas de sus actividades culturales, sociales y económicas. Por ejemplo, continuaron con la producción y consumo del vino, acción que históricamente habían venido desarrollando desde más de dos milenios antes. (p.139)

C. Magoni, Historia de la vid y el vino en la Península de Baja California, Tijuana, Universidad Iberoamericana de Tijuana (2009) citado por Quiñones, Bringas y Barrios (2018).

Otro suceso que inevitablemente incorporó valor cultural a la actual Ruta del Vino, fue la llegada de los rusos al Valle de Guadalupe. Con la entrada en vigor de las leyes de desamortización de 1859 que permitían la venta de terrenos baldíos en Baja California para su colonización, numerosos extranjeros de todo el mundo llegaron al Valle de Guadalupe, entre ellos los rusos molokanes. Al principio cultivaban trigo y cebada para el consumo familiar y para pagar las deudas que habían adquirido por la compra de los terrenos. Sin embargo, por las sequías y el empobrecimiento de la tierra, años más tarde, se vieron obligados a experimentar con otros cultivos. Hacia el año de 1917 se plantó el primer viñedo ruso en el Valle de Guadalupe a manos de Jorge Afonin. (p.140)

La historia ha prevalecido hasta tiempos modernos donde el cultivo de la vid es una actividad esencial para varios en la actualidad, existen casas vinícolas que son nacional e internacionalmente reconocidas por la calidad de sus vinos. Sin embargo no podemos dejar de lado una actividad económica que aporta una gran parte del ingreso de la región, la hotelería y la restaurantería. La oferta en estos ámbitos es cada vez más común y de mayor calidad, muchos de los restaurantes y hoteles que se encuentran instalados en Valle de Guadalupe se distinguen por su servicio de especialidad y hoteles boutique, los cuales ofrecen servicios muy personalizados con experiencias de alta gama. Más adelante se explicará más a detalle cómo, el Valle de Guadalupe se convirtió en una zona privilegiada e ideal para albergar hoteles tan exclusivos como los que hoy en día existen en la zona.

### **3.4 El desarrollo de la hotelería en Valle de Guadalupe**

El desarrollo de la hotelería en Valle de Guadalupe es algo palpable, cada vez más complejos se instalan en la zona con ofertas sumamente innovadoras e interesantes. Algunos de los hoteles más destacados de la zona son: Encuentro Guadalupe, El Cielo Resort, Contemplación Hotel, Hotel Boutique, Lumi, entre otros. Estos hoteles se destacan del resto por sus instalaciones, servicio al cliente, estilo y ubicación.

Según Sánchez Zepeda L. y Mungaray Lagarda A. (2009) se entiende por desarrollo local y endógeno lo siguiente:

Desarrollo local y desarrollo endógeno se consideran sinónimos y se definen como un proceso de crecimiento y cambio estructural que utiliza el potencial de desarrollo existente en el territorio para mejorar el bienestar de su población. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede denominar desarrollo local endógeno. (s.p)

Siguiendo la ideología de Sanchez y Mangaray, se puede determinar que el Valle de Guadalupe se ha convertido en un sistema productivo que aprovecha su potencial endógeno. Lo anterior debido a la inversión pública y privada que ha surgido en dicho territorio. El papel de las micro y pequeñas empresas juega un papel muy importante en la captación del turismo nacional y extranjero, logrando con ello traer derrama económica al estado. Asimismo, la visión de los

emprendedores locales, en su mayoría, pretenden conservar la esencia fundamental del Valle de Guadalupe respetando la biodiversidad del área.

Por otro lado, el desarrollo de la región se ha dado debido a una evolución del pensamiento social dando paso a nuevas tendencias y eliminación de viejos paradigmas. Mucho se puede atribuir a la revaloración del capital humano en los procesos productivos, operativos y administrativos del conjunto de empresas de la región de Valle de Guadalupe. También se enfatiza la presencia de un nuevo marco de actuación empresarial que es la calificación de la mano de obra y de los objetivos empresariales que se inclinan a la innovación mediante el aprovechamiento sustentable, racional y eficaz de los factores endógenos.

Es importante enfatizar en la parte sostenible de los negocios en Valle de Guadalupe ya que cada vez es más evidente la escasez de algunos recursos como el agua. Por esta razón han surgido corrientes de consumo enfocadas en el aprovechamiento y buen uso de los recursos naturales. En la región del vino se promueve el ecoturismo y las prácticas sustentables en muchos de los establecimientos comerciales, lo anterior es llevado de la mano con el lujo y confort de sus establecimientos.

La revista Forbes (2019) comenta respecto a los hospedajes en Valle de Guadalupe:

Entre los imponentes viñedos que llenan sus paisajes se pueden encontrar hospedajes únicos que rescatan la vocación de la zona vitivinícola fusionando el campirano ambiente

de la región con verdaderos escondites que priorizan el confort, el lujo y la suma de experiencias que solo el Valle de Guadalupe puede ofrecer a sus visitantes. (p. 1)

Si bien no existe mucha información oficial acerca del desarrollo de la hotelería en la región, se pueden consultar páginas dedicadas a la venta de alojamientos temporales como los son Booking.com, TripAdvisor, Hoteles.com, Expedia, Airbnb entre otros muchos y es posible apreciar la gran oferta de hospedajes en la zona. Parte importante del crecimiento se está tornando hacia los alojamientos particulares con una modalidad B & B (bed and breakfast), lo que permite abrir el mercado a personas con poca o nula experiencia en el manejo de alojamientos, volviendo más sencillo incursionar en el mercado hotelero. Cada vez es más evidente el crecimiento del turismo en la región por cuestiones como el tráfico, nuevos anuncios de hoteles y restaurantes, redes sociales, pláticas casuales, fotografías, etc.

La siguiente información fue extraída de las páginas de internet de los hoteles antes mencionados.

- Encuentro Guadalupe: Un lugar para disfrutar un momento para ti en armonía con la naturaleza. Somos un proyecto ecoturístico local basado en el consumo responsable, la inclusión de la zona y el respeto al medio ambiente. Elegimos destinos únicos para el descanso, gozo y reflexión, en la búsqueda de experiencias genuinas que nutran el alma y nos reconecten con la madre tierra. (Encuentro Guadalupe, 2020)

- El Cielo Resort: Lleve su visita a la región vinícola al siguiente nivel, con la estancia en uno de los primeros hoteles de lujo en la región. Nuestras atractivas suites se encuentran en exclusivas villas y son verdaderos paraísos con interiores cálidos y contemporáneos. Colores que florecen con la naturaleza, y espectaculares vistas de las montañas, viñedos, lagos y olivos; todo coexistiendo en perfecta armonía. (El Cielo Valle de Guadalupe, 2022)
- Lumi: Lumi es el sueño hecho realidad de dos culturas totalmente opuestas, de México y de Finlandia. Creamos un lugar único con mucho cariño en el corazón de la Ruta del Vino: cabañas con un diseño nórdico y todas las comodidades típicas escandinavas en una región orgullosamente mexicana. Por experiencias propias de viajar con mascotas y/o bebés, quisimos enfocarnos también en ser un hotel realmente baby – y pet friendly, tomamos en cuenta a todos los miembros de la familia porque queremos que disfruten de sus vacaciones entre los viñedos y no duden en volver. (Lumi Valle de Guadalupe, 2023)
- Hotel Boutique: Hotel Boutique Valle de Guadalupe es un encantador y exclusivo lugar con un estilo arquitectónico tipo hacienda contemporáneo. Nuestro hotel se encuentra ubicado entre los más impresionantes paisajes de la región vitivinícola del Valle de Guadalupe, en Ensenada, Baja California. La Ruta del Vino del Valle de Guadalupe es el nuevo destino gastronómico con mayor reconocimiento en México, se destaca por ser la región productora de vino más grande e importante del país. Aquí se concentran reconocidos restaurantes y chefs de la nueva cocina mexicana. Nuestro Hotel se encuentra en el corazón de la Ruta del Vino y nuestros vecinos son importantes vinícolas de renombre. Prácticamente colindamos con ellos y

estamos a menos de 5 minutos de distancia para poder visitar Barón Balch'é, Decantos, Monte Xanic, Quinta Monasterio, Villa de Frannes, Torres Alegre, Emevé, Adobe Guadalupe y Chateau Camou. (Hotel Boutique Valle de Guadalupe, sf.)

Contemplación Hotel no cuenta con descripción en su sitio web.

## Capítulo 4. Metodología

### 4.1 Tipo de estudio y enfoque

El análisis realizado se basa en una modalidad exploratoria y descriptiva de corte transversal, este tipo de investigación es seleccionada debido a que no se tiene bien definida la problemática con la que cuenta la organización, una investigación exploratoria permite determinar el cómo, que y por qué del problema, asimismo permite llevar a cabo la aplicación de encuestas como fuente primaria.

Por otro lado, se selecciona la modalidad de investigación descriptiva ya que se desea conocer las características principales de la organización objeto de estudio, con este tipo de investigación se hace especial énfasis en describir a la organización, sus elementos y quienes la conforman. Por otro lado, se tiene por objeto observar diversos factores sin intervenir en ellos en un periodo determinado.

Aunado a lo anterior, se utilizará un método cuantitativo y cualitativo para la recolección y procesamiento de los datos obtenidos. La información cuantitativa es de utilidad para generar datos medibles de manera numérica, matemática y/o estadística mientras que el enfoque cualitativo brinda información que describa ciertos fenómenos de la organización. La finalidad del enfoque cualitativo es describir ampliamente una situación desde el enfoque del colaborador mientras que el enfoque cuantitativo aspira brindar información sustentada en evidencia estadística o cuantificable.

Vinculado a lo antes mencionado, Sampieri et al. (2003) establecen las características de ambos enfoques:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Por otro lado, el enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (p.10)

Como arriba se menciona, el análisis será de corte transversal ya que la aplicación de las encuestas será realizado en un periodo de tiempo establecido y no se tendrá injerencia en las variables. Se pretende recolectar la información y analizar su incidencia e intercalación en un momento dado.

#### **4.2 Modelo base**

El modelo base seleccionado es el de Litwin y Stringer por su naturaleza de análisis del clima organizacional. Este modelo está conformado por 9 dimensiones las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Este modelo es seleccionado ya que permite ampliar el estudio del clima organizacional brindando información estadística de las nueve dimensiones mencionadas.

### **4.3 Modelo de soporte**

La planeación estratégica de Thompson y Strickland (2001) citado por Alvarado y Paz (2010) determina un rumbo específico para la organización que delimita la posición del negocio así como su propósito estratégico. Por lo antes mencionado este modelo de soporte fue utilizado para brindar recomendaciones a la organización objeto de estudio. Con lo anterior se logran fusionar el modelo base y de soporte, el primero para medir el clima organizacional y el segundo para realizar recomendaciones de acuerdo con un plan estratégico.

### **4.4 Población y muestra**

La población para el análisis es igual al universo, es decir que todos los empleados de la organización son incluidos, esto se traduce al 100% de los empleados, dicho análisis es llevado a cabo mediante la herramienta de cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, también es utilizada la observación directa como herramienta cualitativa. Aunado a lo anterior, se realizaron entrevistas en profundidad a una muestra de la población, los sujetos de la muestra son elegidos de manera estratégica lo cual garantiza la efectividad del análisis.

#### **4.5 Sujetos de estudio**

Este estudio se lleva a cabo en la empresa Contemplación Valle de Guadalupe SA de CV, la cual ofrece servicios de alojamiento temporal así como el servicio de restaurante a la carta. La organización cuenta con 54 empleados a la fecha del análisis.

#### **4.6 Instrumentos utilizados**

- FODA: Esta herramienta consiste en el análisis de los aspectos internos y externos de la organización, evaluando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer: El cuestionario cuenta con una serie de preguntas divididas en 9 dimensiones, con el cual se mide el estatus del clima organizacional.
- Entrevista en profundidad: La entrevista en profundidad consiste en una serie de preguntas relacionadas a la investigación, con ella se puede obtener datos cualitativos.
- Observación directa: Esta herramienta consiste en presenciar de manera física y constante los procesos, estilo de liderazgo, comunicación, aspectos físicos y estructurales de la organización entre otros aspectos.

El cuestionario de Litwin y Stringer fue aplicado a la generalidad de los empleados para obtener más información, los empleados sujetos de observación fueron seleccionados de manera estratégica, siendo estos los líderes de departamento. Asimismo, la entrevista a profundidad fue realizada a colaboradores que representan a cada área de la organización.

## **4.7 El diseño y descripción de los instrumentos**

### ***4.7.1 Cuestionario Litwin y Stringer***

La encuesta de Litwin y Stringer consta de 55 preguntas incluyendo las generalidades, el instrumento está dividido en las siguientes dimensiones:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafíos
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

## **4.8 Diagrama de diagnóstico interno**

El diagnóstico interno se llevará a cabo bajo la metodología de la matriz FODA y la matriz IE.

La matriz FODA es una síntesis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas. Por otro lado la matriz interna externa logra ubicar a la organización en un cuadrante que orienta a los tomadores de decisiones para formular una estrategia acorde a la condición detectada.

## **4.9 Planeación del trabajo de campo**

### ***4.9.1 Procedimiento de aplicación***

La aplicación es realizada durante la jornada laboral en un tiempo estimado de 15 minutos por persona, la prueba piloto se llevó a cabo con 4 colaboradores. Posteriormente se procede a brindar una computadora o tableta electrónica para el llenado de la encuesta, se auxilia a los encuestados con cualquier duda referente a las preguntas sin influenciar su respuesta.

## Capítulo 5. Conclusiones

En este capítulo se abordan los resultados obtenidos de las diversas herramientas aplicadas. Los resultados responden a los objetivos específicos planteados. Como primer objetivo se planifica medir el estado del clima organizacional mediante las herramientas FODA y MIE, posteriormente se analizan las variables de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad mediante la herramienta del cuestionario Litwin-Stringer y los resultados de cada dimensión se presentan en este capítulo, también se entrega evidencia del presente análisis a la organización objeto de estudio para su aplicación en el futuro.

Se incluye una serie de recomendaciones para la mejora del clima organizacional basado en los resultados obtenidos de la herramienta de análisis, de igual manera se brinda el costo-beneficio de la aplicación de dichas recomendaciones.

A continuación se presenta una tabla con los objetivos específicos y los resultado obtenidos del caso práctico:

Tabla 3 *Relación de objetivos y resultados*

| Objetivo específico   | Resultado asociado   |
|---|--|
| 1. Medir el estado del clima organizacional en el que se encuentra la empresa objeto de estudio.  | 5.1 Medición del clima organizacional mediante las herramientas FODA y MIE                               |
| 2. Analizar el estatus de las variables de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. | 5.2 Análisis del clima organizacional mediante la herramienta de Litwin y Stringer                       |
| 3. Presentar un informe con el diagnóstico del clima organizacional de manera informativa.  | Entrega de copia de tesis a la organización  |
| 4. Realizar una serie de recomendaciones para mejorar el clima organizacional de la empresa objeto de estudio.  | 6.1 Propuesta de mejora del clima organizacional en la empresa hotelera Contemplación Valle de Guadalupe |
| 5. Realizar un análisis del costo-beneficio de la implementación de las recomendaciones realizadas.   | 6.2 Costo-beneficio de la implementación de mejora de clima organizacional                               |

Elaboración propia

### **5.1 Medición del clima organizacional mediante las herramientas FODA y MIE**

La utilización de la herramienta FODA permite realizar un análisis preliminar de la situación de la organización referente al clima organizacional con el que contaba la empresa. Se detectaron diversos elementos que se relacionan principalmente con la comunicación y el desarrollo de los procesos internos. A continuación se detallan los resultados de cada segmento que conforman a la matriz.

El análisis indica que la organización presenta diversas fortalezas que incluyen el compañerismo generalizado en la organización, cuentan con líderes en cada uno de los departamentos, estos mismos líderes se reúnen de manera semanal para generar acciones de mejora así como tratar asuntos como objetivos, eventos, incidentes, entre otros. En esta sección también se destacan las áreas de esparcimiento agradables con las que cuenta la empresa.

En la sección de debilidades se detectaron que no cuentan con procesos estandarizados en ningún departamento, si bien los empleados conocen como hacer el trabajo existe discrepancia en cómo son realizadas las actividades dependiendo del trabajador. Por otro lado, existe desintegración entre departamentos. Lo anterior es muy notorio ya que algunos de los departamentos no cooperan con las actividades de otros. Asimismo existe mala comunicación entre los departamentos y esto se intensifica debido a que no cuentan con un canal de comunicación formal lo cual genera tensión entre los compañeros y afecta el clima organizacional.

En el área de oportunidades se detectaron varios puntos, entre ellos se incluye una posible certificación como el mejor lugar para trabajar para conseguir el desarrollo y capacitación de los recursos humanos. Por otro lado, existe cabida en la empresa para implementar nuevas estrategias para buscar talento mejor preparado y capacitado. Asimismo, se podría disminuir la rotación en la organización.

En la sección de amenazas se encuentra la recesión en el sector, lo cual es común en el área donde está localizada la empresa que son reconocidas como temporadas bajas. También se incluyen epidemias y pandemias debido a la reciente pandemia por COVID19. Por otro lado, se reconocen como amenazas a la competencia y a los cambios de las leyes tributarias como los son el IVA, ISR, ISH, entre otras.

Se presenta la tabla 4 con los resultados de la matriz FODA, en ella se concentra la información de los 4 segmentos para mayor ilustración.

Tabla 4 *Análisis FODA*

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compañerismo.</li> <li>2. Líderes por departamento.</li> <li>3. Juntas semanales de actualización con líderes de departamento.</li> <li>4. Lugar de trabajo agradable (áreas de esparcimiento)</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificación “Great place to work”.</li> <li>2. Capacitación y desarrollo del talento.</li> <li>3. Implementación de nuevas estrategias para búsqueda de talento.</li> <li>4. Implementación de algún programa de incentivos.</li> <li>5. Disminución de la rotación.</li> </ol> |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de estandarización en los procesos.</li> <li>2. Falta de integración de algunos departamentos de la organización.</li> <li>3. Mala comunicación entre departamentos.</li> <li>4. Canal de comunicación informal.</li> <li>5. Clima organizacional tenso</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recesión del sector (temporadas bajas con poca afluencia de clientes).</li> <li>2. Pandemias y epidemias.</li> <li>3. Cambios en las tasas de tributación.</li> <li>4. Competencia.</li> <li>5. Clima.</li> </ol>   |

Fuente: Elaboración propia

La herramienta de Matriz de Evaluación Interna Externa es utilizada en Contemplación Hotel Boutique para evaluar los factores claves de éxito de manera interna y externa, los resultados de dicho análisis se presentan a continuación.

Factores internos claves:

- La empresa cuenta con un líder por departamento, lo que facilita la comunicación, toma de decisiones, establecimiento de objetivos, entre otros.
- La integración del equipo de liderazgo favorece la consecución de las metas y la organización de las tareas. Aunque dicha integración no se presenta en todos los departamentos ni en todos los colaboradores.
- No existe un canal de comunicación formal, lo cual genera una comunicación ineficiente en varios departamentos. Es utilizada la plataforma de whatsapp para comunicar avisos importantes de la organización. Mediante observación directa se concluye que la organización depende de una plataforma de red social para tareas empresariales.
- Debido a lo mencionado en el punto anterior la comunicación se ve afectada y no apoya a los objetivos planteados en la organización. También contribuye a generar un clima organizacional tenso y roces entre compañeros.
- La falta de estandarización de los procesos se evidencia debido a la falta de homogeneidad en los resultados que obtiene la organización. Las diversas tareas son realizadas de manera diferente dependiendo del colaborador que la lleve a cabo.
- El departamento de recursos humanos no cuenta con un programa establecido para capacitar y desarrollar al talento de la organización lo que genera desmotivación, desinterés y falta de lealtad entre los colaboradores.

De manera conjunta los factores internos obtuvieron un resultado de 2.30 como relación entre una ponderación y la calificación del factor. Lo anterior significa que la organización se

encuentra ubicada en el sector de resistencia, en donde se recomienda desarrollarse de manera selectiva para mejorar.

Tabla 5 *Factores internos clave de la matriz interna-externa*

| <b>FACTOR CLAVE INTERNO</b>  | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>RESULTADO</b> |
|------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| Liderazgo por departamento   | 0.15               | 3                   | 0.45             |
| Integración de equipo        | 0.15               | 2                   | 0.30             |
| Canal de comunicación formal | 0.05               | 1                   | 0.05             |
| Comunicación efectiva        | 0.20               | 2                   | 0.40             |
| Estandarización de procesos  | 0.20               | 3                   | 0.60             |
| Capacitación y desarrollo    | 0.25               | 2                   | 0.50             |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>1.00</b>        |                     | <b>2.30</b>      |

Fuente: Elaboración propia

Factores externos clave:

- La organización es candidata para lograr una certificación externa como “best place to work” lo que le haría atraer talento especializado y comprometido. Actualmente la empresa ya realiza acciones para mejorar el clima organizacional pero no existe algo establecido de manera formal.

- La organización capacita de manera esporádica a los colaboradores, pero no cuentan con programas como planes de carrera, certificaciones avaladas ante secretarías de educación, apoyo a estudiantes ni otros programas inclinados a profesionalizar a su equipo lo que podría brindar mayor estabilidad a su plantilla de trabajo.
- La recesión del sector podría afectar ampliamente la estabilidad de la organización con respecto al clima organizacional debido a que la crisis genera inseguridades entre los colaboradores.
- El robo de talento es un factor que genera fugas de personal al encontrar mejores oportunidades en empresas relativamente iguales a la cual pertenecen. En muchas ocasiones la información puede propagarse entre varios miembros de la organización y ser causa de mayores fugas de talento.
- La perspectiva de los colaboradores de más y mejores oportunidades con la competencia es un factor que puede provocar inconformidades y rotación entre los empleados.

De manera global la calificación obtenida en la sección de factores clave externos es de 2.70.

Esta calificación ubica a la organización en el segmento de resistir y se recomienda desarrollarse selectivamente para mejorar.

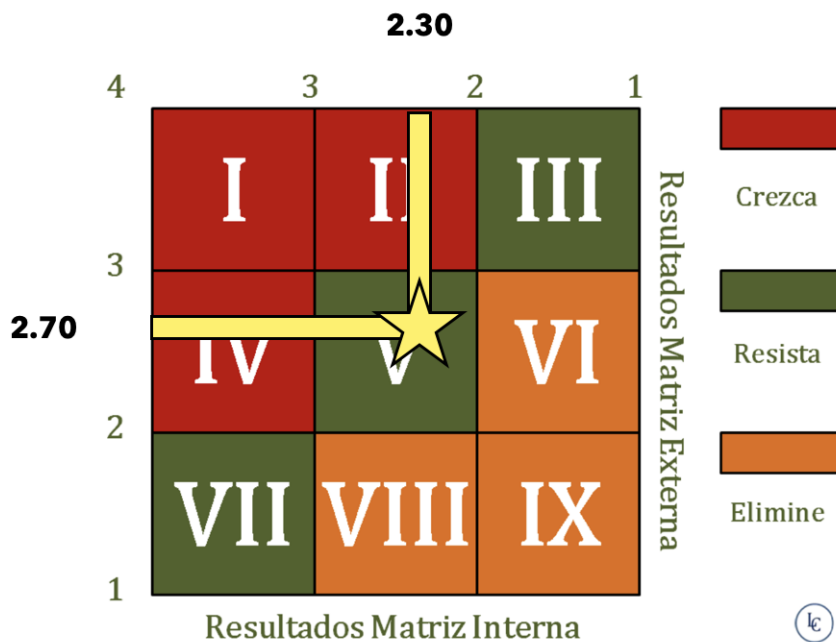
*Tabla 6 Factores externos clave de la matriz interna-externa*

| <b>FACTOR CLAVE EXTERNO</b>                           | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>RESULTADO</b> |
|---|--------------------|---------------------|------------------|
| Certificaciones de clima organizacional               | 0.20               | 2                   | 0.40             |
| Profesionalización del talento con programas externos | 0.25               | 3                   | 0.75             |
| Recesión del sector                                   | 0.15               | 3                   | 0.45             |
| Robo de talento                                       | 0.15               | 3                   | 0.45             |
| Mejores oportunidades con la competencia              | 0.15               | 3                   | 0.45             |
| Cambios en las políticas tributarias al salario       | 0.10               | 2                   | 0.20             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b>        |                     | <b>2.70</b>      |

Fuente: Elaboración propia

El cruce de las calificaciones entre los factores internos y externos posicionan a la organización en el área que sugiere resistir, también podría tomarse la estrategia de desarrollarse selectivamente para mejorar lo que significa que la organización debería identificar en qué sector de especialidad debe enfocarse y realizar acciones para mejorar lo que pueda brindar a dicho sector.

Figura 6 Resultados de la matriz interna-externa



|   |  |                            |
|---|--|----------------------------|
| Intervenir intensivamente para crecer                       | Intervenir selectivamente y construir          | Desarrollarse para mejorar |
| Intervenir selectivamente para construir                    | ★<br>Desarrollarse selectivamente para mejorar | Cosechar o desinvertir     |
| Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas | Cosechar                                       | Desinvertir                |

Fuente: Castellanos L (2015). Resultados de la matriz interna-externa [ilustración]. Estrategia y planificación estratégica.

<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

## **5.2. Análisis del clima organizacional mediante la herramienta de Litwin y Stringer**

### ***5.2.1 Instrumento de recolección de datos***

La encuesta de Litwin y Stringer está conformada por las siguientes nueve dimensiones:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafíos
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

Cada pregunta o aseveración contó con un espacio para colocar una marca en la respuesta que se considere adecuada, teniendo como opciones las siguientes:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Esta escala no contempla un punto intermedio en la respuesta para evitar tener resultados no concluyentes. Los cuadros con los resultados e interpretación se presentan a continuación:

### 5.2.2 Dimensión de estructura

La dimensión de estructura mide el efecto que tienen las reglas, restricciones, procedimientos administrativos, lineamientos, etc. en el clima organizacional. Esta dimensión se conformó de diez ítems que pretenden conocer la opinión de los colaboradores de Contemplación Hotel Boutique respecto a dichos puntos.

Los resultados fueron procesados mediante la herramienta de microsoft excel y google forms, a continuación se presentan las medias aritméticas de cada pregunta:

Tabla 7 *Análisis de la dimensión de estructura*

| <b>Dimensión de estructura</b> |   | Promedio por pregunta |
|--------------------------------|---|-----------------------|
| 1                              | En esta organización las tareas están claramente definidas            | 3.2727                |
| 2                              | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas       | 3.0909                |
| 3                              | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones | 3.3818                |
| 4                              | Conozco claramente las políticas de esta organización                 | 3.2000                |
| 5                              | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización    | 3.2000                |
| 6                              | En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas  | 3.1818                |

|   |   |                |
|---|---|----------------|
| 7   | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas  | 2.5455         |
| 8   | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación                     | 2.5455         |
| 9   | En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar                                       | 2.4909         |
| 10  | Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan | 3.2182         |
| <b>Promedio de la dimensión de ESTRUCTURA</b> |   | <b>3.01273</b> |

Fuente: Elaboración propia

***Interpretación de los resultados de la dimensión de estructura.***

El cuadro nueve se muestra que los individuos de la organización opinan que las tareas se encuentran claramente definidas así como quien manda y toma las decisiones, dicho ítem obtuvo una puntuación de 3.2727 y 3.3818 respectivamente, sin embargo consideran que el exceso de reglas, trámites y burocracia afecta a la participación de los colaboradores en las decisiones el cual obtuvo una puntuación de 2.5455. Por otro lado algunos opinan que no tienen claro a quién reportar, además de que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. Si bien la dimensión de estructura se encuentra por arriba de la media aritmética siempre se pueden tomar acciones para eliminar las barreras que puedan generar que los

colaboradores no se sientan tomados en cuenta, así como brindarles más claridad con respecto a las jerarquías y mejores herramientas para la planificación, las cuales ayudarían a incrementar la productividad.

### **5.2.3 Dimensión de Responsabilidad**

La dimensión de responsabilidad pretende medir el sentimiento de los colaboradores respecto a su autonomía para tomar decisiones respecto a sus labores cotidianas, igualmente se mide qué tanto debe validar sus acciones con alguien más y que tan cómodos se sienten tomando la iniciativa. Esta sección está conformada por siete ítems, el promedio aritmético de cada aseveración/pregunta se presenta a continuación:

Tabla 8 *Análisis de la dimensión de responsabilidad*

| <b>Dimensión de responsabilidad</b> |   | Promedio por pregunta |
|-------------------------------------|---|-----------------------|
| 1                                   | No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces                    | 2.9636                |
| 2                                   | A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo   | 3.1636                |
| 3                                   | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado | 3.1818                |

|  |   |               |
|--|---|---------------|
| 4  | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo | 2.9636        |
| 5  | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos                | 2.6909        |
| 6  | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas          | 2.7091        |
| 7  | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades            | 2.4545        |
| <b>Promedio de la dimensión de RESPONSABILIDAD</b> |   | <b>2.8753</b> |

Fuente: Elaboración propia

***Interpretación de los resultados de la dimensión de responsabilidad.***

Los resultados presentados en el cuadro diez muestran que los ítems con menor puntuación son el número cinco con 2.6909, seis con 2.17091 y siete con 2.2425 de puntuación los cuales hacen referencia a que los colaboradores de Contemplación Hotel Boutique no resuelven los problemas por ellos mismos, cuando alguien se equivoca existen muchas excusas además los individuos no toman responsabilidad de sus acciones. El último punto es el que se encuentra con menor calificación. Lo anterior puede estar repercutiendo en gastos innecesarios a la organización y a la baja de productividad de los colaboradores debido al retrabajo que deben realizar al cometer

errores, de igual manera podrían haber retrasos en la operación debido a la falta de autonomía para la realización del trabajo.

Si bien la dimensión de responsabilidad no se encuentra por debajo de la media aritmética si existen grandes oportunidades de mejora en la dinámica de trabajo individual y colectiva.

#### ***5.2.4 Dimensión de Recompensa***

La dimensión de recompensa mide el grado en que los colaboradores consideran que deben ser recompensados por el trabajo bien realizado. Motivando mucho más el refuerzo positivo que los castigos o sanciones que podrían recibir al realizar mal el trabajo o simplemente no realizarlo.

Esta dimensión está compuesta por seis ítems y los resultados de la media aritmética se presentan a continuación:

Tabla 9 *Análisis de la dimensión de recompensa*

| <b>Dimensión de recompensa</b> |  | Promedio por pregunta |
|--------------------------------|--|-----------------------|
| 1                              | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda               | 2.8364                |
| 2                              | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas | 2.9091                |
| 3                              | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo                                     | 2.9273                |

|   |   |               |
|---|---|---------------|
| 4   | En esta organización hay muchísima crítica  | 2.5273        |
| 5   | En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo | 2.4545        |
| 6   | Cuando cometo un error me sancionan   | 2.5818        |
| <b>Promedio de la dimensión de RECOMPENSA</b> |   | <b>2.7061</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### ***Interpretación de los resultados de la dimensión de Recompensa.***

En esta dimensión se destaca el ítem número cinco con 2.4545 de puntuación, esta aseveración habla respecto al suficiente reconocimiento y recompensa por hacer bien el trabajo lo cual es percibido por los colaboradores de Contemplación Hotel como no adecuado, por otro lado también se destaca una percepción hacia el castigo cuando se comete un error lo cual habla de una tendencia hacia la sanción y no hacia el refuerzo positivo. Asimismo, el ítem número cuatro con 2.5273 de calificación indica que existe una percepción de los colaboradores de un ambiente de crítica lo cual podría afectar significativamente el clima organizacional.

#### ***5.2.5 Dimensión de Desafíos***

En esta dimensión se mide la percepción con la que cuentan los colaboradores respecto a los desafíos de la organización, así como los riesgos que ésta asume en momentos determinados. La sección está compuesta por cinco ítems y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 10 *Análisis de la dimensión de desafíos*

| <b>Dimensión de desafíos</b>                |  | Promedio por pregunta |
|---|--|-----------------------|
| 1   | La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente | 2.8364                |
| 2   | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportuno   | 2.9091                |
| 3   | En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia             | 2.8909                |
| 4   | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad          | 3.0364                |
| 5   | Aquí la organización se arriesga por una buena idea  | 2.7818                |
| <b>Promedio de la dimensión de DESAFÍOS</b> |  | <b>2.8909</b>         |

Fuente: Elaboración propia

***Interpretación de los resultados de la dimensión de Desafíos.***

En esta dimensión la puntuación más alta la obtuvo el ítem que habla respecto a la precaución que tiene la organización en la toma de decisiones para lograr la máxima efectividad el cual presenta una calificación de 3.0364, mientras que la menor puntuación la obtuvo el ítem que hace referencia al riesgo que toma la organización por una buena idea la cual fue de 2.7818

puntos. Lo anterior puede significar que la empresa se encuentra en un status quo ante la mira de los colaboradores lo cual puede generar desmotivación ante la cotidianidad.

### ***5.2.6 Dimensión de Relaciones***

Esta dimensión mide la perspectiva que tiene los colaboradores de Contemplación Hotel Boutique referente a la interacción de grupos, amistad, compañerismo y demás relaciones sociales dentro de su entorno laboral, a continuación, se presenta la media aritmética de cada pregunta:

Tabla 11 *Análisis de la dimensión de relaciones*

| <b>Dimensión de relaciones</b>                |  | Promedio por pregunta |
|---|--|-----------------------|
| 1   | Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa                     | 3.0727                |
| 2   | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones | 3.0000                |
| 3   | Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización                 | 2.1818                |
| 4   | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí              | 2.1455                |
| 5   | Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables                                | 3.1273                |
| <b>Promedio de la dimensión de RELACIONES</b> |  | <b>2.7055</b>         |

Fuente: Elaboración propia

***Interpretación de los resultados de la dimensión de Relaciones.***

En esta dimensión la puntuación más baja la obtuvo el punto cuatro con 2.1455 el cual hace referencia a la manera de ser de los individuos que laboran en la organización. La puntuación más alta en esta sección es el punto número cinco con 3.1273 que habla de lo agradable que son las relaciones jefe-trabajador. Es notable que las relaciones entre compañeros son saludables y en general existe un trato agradable entre líderes y subordinados, sin embargo, ninguno de los ítems alcanzó la puntuación de cuatro lo que da paso a implementar mejoras en las relaciones entre colaboradores para con ello mejorar el clima organizacional.

### 5.2.7 Dimensión de Cooperación

Esta dimensión está conformada de seis ítems que pretenden medir la perspectiva que tienen los colaboradores respecto a la ayuda que se brindan unos con otros en referencia a las labores cotidianas, asimismo se midió cómo perciben los trabajadores que el trabajo en equipo mejora la productividad de toda la organización. A continuación se presenta un cuadro con los resultados:

Tabla 12 *Análisis de la dimensión de cooperación*

| <b>Dimensión de cooperación</b> |  | Promedio<br>por pregunta |
|---------------------------------|--|--------------------------|
| 1                               | En esta organización se exige un rendimiento bastante alto   | 3.1091                   |
| 2                               | La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar  | 3.2909                   |
| 3                               | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | 2.8364                   |
| 4                               | La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad irá bien            | 3.1636                   |
| 5                               | Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño                    | 2.3636                   |
| 6                               | Me siento orgulloso de mi desempeño  | 3.6000                   |

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Promedio de la dimensión de COOPERACIÓN</b> | <b>3.0606</b> |
|--|---------------|

Fuente: Elaboración propia

***Interpretación de los resultados de la dimensión de Cooperación.***

En esta sección se obtuvieron los resultados más bajos en el ítem número tres con 2.8364 y cinco con 2.3636 puntos que indican que se exige mejorar el rendimiento continuamente, tanto individual como grupal. Por otro lado, también consideran que llevarse bien con los demás no es más importante que el desempeño de su trabajo. La mayoría de los colaboradores expresan sentirse orgullosos de su desempeño. La media aritmética de esta dimensión se encuentra más inclinada hacia la puntuación de cuatro que es la máxima calificación.

### 5.2.8 Dimensión de estándares

En la dimensión de estándares se mide la perspectiva de los colaboradores de Contemplación Hotel Boutique ante las normas y exigencias de su rendimiento en el trabajo. Esta sección se conforma de cinco ítems y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 13 *Análisis de la dimensión de estándares*

| <b>Dimensión de estándares</b>                |   | Promedio por pregunta |
|---|---|-----------------------|
| 1   | Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores  | 2.9818                |
| 2   | Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización                       | 2.7273                |
| 3   | Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra           | 2.4000                |
| 4   | Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil                               | 3.1273                |
| 5   | La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc | 2.9818                |
| <b>Promedio de la dimensión de ESTÁNDARES</b> |   | <b>2.8436</b>         |

Fuente: Elaboración propia

***Interpretación de los resultados de la dimensión de estándares.***

Los puntos con menor puntuación en esta dimensión son el número dos con 2.7273 y tres con 2.4000 puntos los cuales indican que las aspiraciones de los colaboradores no son muy tomadas en cuenta por los jefes así como un ambiente de desconfianza generalizado entre compañeros. Sin embargo, el ítem con la puntuación más alta es el apoyo entre compañeros cuando se presenta una labor difícil con 3.1273 puntos. Los resultados dejan entrever que a pesar de la desconfianza entre colaboradores prevalece un ambiente cooperativo ante las dificultades.

***5.2.9 Dimensión de conflicto***

Esta dimensión mide la perspectiva que tienen los colaboradores con respecto a ser tomados en cuenta por sus superiores. Asimismo, se investigó qué tan abierto es el diálogo y cómo perciben el tratamiento de los conflictos en la organización. Esta sección está conformada por cinco ítems y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 14 *Análisis de la dimensión de conflicto*

| <b>Dimensión de conflicto</b> |  | Promedio por pregunta |
|-------------------------------|--|-----------------------|
| 1                             | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos             | 2.5455                |
| 2                             | La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable | 2.4545                |

|  |   |               |
|--|---|---------------|
| 3  | Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos                      | 2.5273        |
| 4  | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefe                          | 2.7455        |
| 5  | Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible | 2.8909        |
| <b>Promedio de la dimensión de CONFLICTO</b> |   | <b>2.6327</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### *Interpretación de los resultados de la dimensión de Conflicto.*

Los ítems con menor puntuación son el número uno y dos con 2.5455 y 2.4545 respectivamente lo que indica que los colaboradores tienen la libertad de expresar sus desacuerdos, asimismo el segundo punto indica que una gran parte de los individuos cree que los jefes incitan al conflicto entre unidades o departamentos. El ítem con la mayor puntuación es el número cinco con 2.8909 puntos e indica que para la organización lo más importante es tomar decisiones de manera fácil y rápida dejando ver que los colaboradores no se sienten muy incluidos en dichas decisiones.

#### **5.2.10 Dimensión de Identidad**

Esta dimensión mide el grado de pertenencia de los colaboradores, es decir que la perspectiva de su valor como trabajador es considerada por la organización. Esta sección está conformada por cuatro ítems y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 15 *Análisis de la dimensión de identidad*

| <b>Dimensión de identidad</b>                |  | Promedio por pregunta |
|--|--|-----------------------|
| 1  | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización         | 3.2364                |
| 2  | Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien                     | 3.2909                |
| 3  | Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización | 2.3455                |
| 4  | En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses         | 2.6364                |
| <b>Promedio de la dimensión de IDENTIDAD</b> |  | <b>2.8773</b>         |

Fuente: Elaboración propia

***Interpretación de los resultados de la dimensión de identidad.***

Los puntos con menor puntuación son los números tres y cuatro con 2.3455 y 2.6364 respectivamente, lo que habla de la lealtad del personal hacia la organización, en este caso la mayoría de los colaboradores considera que existe lealtad, pero por otro lado también expresan que cada individuo se preocupa por sus propios intereses. Por otro lado, el ítem con la mayor puntuación es el número dos con 3.2909 puntos que habla de la perspectiva de los colaboradores de pertenecer a un equipo que funciona de manera adecuada. Si bien la dimensión de identidad se encuentra por encima de la media aritmética existe una gran oportunidad de mejora ya que ninguna de las puntuaciones alcanzó los cuatro puntos de calificación.

## Capítulo 6. Recomendaciones

### 6.1 Propuesta de mejora del clima organizacional en la empresa hotelera Contemplación

#### Valle de Guadalupe

A continuación, se presenta una tabla que incluye las acciones, responsable, costo y demás información de las recomendaciones para la implementación, incluyendo el presupuesto de cada ítem.

Dentro de las acciones planteadas se incluyen las siguientes:

- Implementación de aplicación para depto. RRHH: Con la implementación de un sistema de reloj checador y página web interna para solicitud de uniformes, cartas de trabajo, información general, etc. para el departamento de recursos humanos se pretende disminuir los largos procesos administrativos, disminuir la burocracia y efficientizar las solicitudes de los colaboradores.
- Implementación de dinámicas de integración mensuales: Con las dinámicas de integración mensuales se desea lograr fortalecer las relaciones entre los colaboradores y con ello lograr que los empleados colaboren unos con otros y fomentar el trabajo en equipo.
- Delimitación de responsabilidades y sanciones: Esta acción se enfoca en concientizar a los colaboradores de la importancia de tomar responsabilidad ante sus acciones y con ello mejorar el clima organizacional al generar un ambiente de confianza y trabajo en equipo, lo anterior mediante una correcta descripción de puesto.

- Fomento del diálogo abierto y jerárquico: El diálogo abierto pretende afrontar los conflictos de manera directa sin generar chismes o habladurías entre los miembros del equipo, lo anterior supone mejorar el estilo de comunicación en la organización y con ello mejorar el clima laboral.
- Programa de reconocimiento: Este programa pretende generar un sentimiento de reconocimiento y recompensa entre los colaboradores de la organización y con ello aumentar la productividad de los mismos, así como disminuir la rotación.
- Capacitación y desarrollo de líderes de área: El desarrollo de los líderes de área es una acción para generar un ambiente de comunicación abierta ya que el programa se enfocaría en enseñar a los líderes habilidades de comunicación efectiva.
- Política de sanciones contra el abuso de confianza: La política de sanciones pretende disminuir la desconfianza que existe actualmente entre los miembros de la organización. Los empleados comentan que no sienten que sus pertenencias se encuentren seguras ni sean respetadas por otros miembros del equipo.
- Programa de pertenencia: El programa de pertenencia se enfoca en generar un sentimiento de orgullo de pertenecer a la organización y así crear colaboradores leales que puedan sobrellevar los retos que se presenten en la empresa.

Tabla 16 *Recomendaciones de mejora de clima organizacional*

|     | <b>TÍTULO DE LA TAREA</b>                            | <b>RESPONSABLE DE LA TAREA</b> | <b>COSTO</b> |
|-----|--|--------------------------------|--------------|
| 1   | Implementación de aplicación para depto. RRHH        |                                | \$16.300,00  |
| 1.1 | Búsqueda de diversas opciones de software para RRHH  | Depto. de RRHH                 | \$550,00     |
| 1.2 | Análisis de los pros y contras de cada software      | Administración                 | \$400,00     |
| 1.3 | Selección de software                                | Administración                 | \$150,00     |
| 1.4 | Contratación   | Administración                 | \$4.400,00   |
| 1.5 | Alimentación del software                            | Depto. de RRHH                 | \$4.400,00   |
| 1.6 | Prueba piloto con 10 colaboradores                   | Depto. de RRHH                 | \$500,00     |
| 1.7 | Análisis de la prueba piloto y corrección de errores | Administración                 | \$400,00     |
| 1.8 | Lanzamiento a toda la organización                   | Depto. de RRHH                 | \$5.500,00   |
| 2   | Implementación de dinámicas de integración mensuales |                                | \$6.850,00   |
| 2.1 | Planificación de las actividades y presupuesto       | Depto. de RRHH                 | \$5.000,00   |
| 2.2 | Formulación de itinerarios                           | Depto. de RRHH                 | \$550,00     |
| 2.3 | Confirmación de asistentes                           | Depto. de RRHH                 | \$200,00     |
| 2.4 | Coordinación de la actividad                         | Depto. de RRHH                 | \$800,00     |

|     | <b>TÍTULO DE LA TAREA</b>  | <b>RESPONSABLE DE LA TAREA</b> | <b>COSTO</b> |
|-----|--|--------------------------------|--------------|
| 2.5 | Control y archivo de participantes   | Depto. de RRHH                 | \$300,00     |
| 3   | Delimitación de responsabilidades y sanciones  |                                | \$9.200,00   |
| 3.1 | Formulación de organigrama y descripciones de puesto   | Depto. de RRHH                 | \$4.500,00   |
| 3.2 | Informar a todos los colaboradores sus funciones y responsabilidades                                   | Depto. de RRHH                 | \$1.100,00   |
| 3.3 | Informar constantemente de las actualizaciones   | Depto. de RRHH                 | \$500,00     |
| 3.4 | Apoyar a los líderes de área a orientar a los colaboradores a cumplir las políticas de la organización | Administración                 | \$2.000,00   |
| 4   | Fomento del diálogo abierto y jerárquico   |                                | \$2.200,00   |
| 4.1 | Planificación de juntas mensuales con el equipo operativo  | Administración                 | \$1.100,00   |
| 4.2 | Realizar acuerdos de mejora  | Administración                 | \$300,00     |
| 4.3 | Realización de minuta con objetivo a lograr  | Depto. de RRHH                 | \$200,00     |
| 4.4 | Analizar y contabilizar los objetivos logrados   | Administración                 | \$600,00     |
| 5   | Programa de reconocimiento   |                                | \$19.000,00  |

|     | <b>TÍTULO DE LA TAREA</b>   | <b>RESPONSABLE DE LA TAREA</b> | <b>COSTO</b> |
|-----|---|--------------------------------|--------------|
| 5.1 | Planificación del programa y presupuesto  | Depto. de RRHH                 | \$800,00     |
| 5.2 | Lanzamiento del programa como prueba piloto   | Depto. de RRHH                 | \$2.000,00   |
| 5.3 | Mejora y corrección de errores del programa   | Administración                 | \$1.200,00   |
| 5.4 | Lanzamiento del programa a toda la organización   | Depto. de RRHH                 | \$15.000,00  |
| 6   | Capacitación y desarrollo de líderes de área  |                                | \$37.300,00  |
| 6.1 | Aplicación de evaluación a cada líder de departamento para conocer sus áreas de oportunidad | Depto. de RRHH                 | \$800,00     |
| 6.2 | Planificación del programa de capacitación de manera personalizada                          | Depto. de RRHH                 | \$800,00     |
| 6.3 | Búsqueda de proveedores de cursos   | Depto. de RRHH                 | \$400,00     |
| 6.4 | Aplicación de cursos a cada líder   | Depto. de RRHH                 | \$35.000,00  |
| 6.5 | Registro de cada curso en el expediente de cada líder                                       | Depto. de RRHH                 | \$300,00     |
| 7   | Política de sanciones contra el abuso de confianza  |                                | \$3.200,00   |
| 7.1 | Planificación de la política contra el abuso de confianza                                   | Depto. de RRHH                 | \$400,00     |
| 7.2 | Divulgación de la política de sanciones contra el abuso de confianza                        | Depto. de RRHH                 | \$800,00     |

|     | <b>TÍTULO DE LA TAREA</b>  | <b>RESPONSABLE DE LA TAREA</b> | <b>COSTO</b> |
|-----|--|--------------------------------|--------------|
| 7.3 | Registro de las sanciones aplicadas al colaborador que incumplió la política   | Depto. de RRHH                 | \$800,00     |
| 7.4 | Divulgar información para concientizar a los colaboradores sobre la importancia del respeto y los valores organizacionales | Depto. de RRHH                 | \$1.200,00   |
| 8   | Programa de pertenencia  |                                | \$12.300,00  |
| 8.1 | Planificación del programa   | Depto. de RRHH                 | \$800,00     |
| 8.2 | Lanzamiento del programa como prueba piloto  | Depto. de RRHH                 | \$2.000,00   |
| 8.3 | Mejora y corrección de errores   | Administración                 | \$500,00     |
| 8.4 | Lanzamiento del programa a toda la organización  | Depto. de RRHH                 | \$9.000,00   |
|     |  | Costo total                    | \$106.350,00 |

Fuente: Elaboración propia

## **6.2 Costo-beneficio de la implementación de mejora de clima organizacional**

A continuación, se presenta una tabla que incluye el costo que representaría para la organización la implementación de las diversas acciones propuestas, así como el beneficio que ésta generaría a la organización.

A continuación se presenta una tabla con el análisis costo beneficio de la implementación de las estrategias sugeridas anteriormente. En dicha tabla se enlistan las recomendaciones para la mejora del clima organizacional e incluye lo siguiente:

Los procesos burocráticos pueden ser eliminados implementando un solución tecnológica al departamento de recursos humanos, en donde se puedan solicitar de manera sistemática cartas de trabajo, gestionar solicitudes de vacaciones, permisos, solicitudes de uniformes, entre otras necesidades de los trabajadores. Para el cumplimiento de estas tareas serán asignados como responsables el departamento de recursos humanos y la administración, los recursos a utilizar serán medios digitales y el costo de dicha implementación ronda los \$16,300.00 mn.

Para la minimización del trabajo individualizado se recomienda la implementación de sencillas dinámicas de integración de manera mensual, estas dinámicas serán llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos y se emplearán recursos digitales, monetarios y materiales con una inversión aproximada de \$6,850.00 mn.

Debido a las incidencias frecuentes sin sanciones para el personal, se sugiere que se realicen descripciones de puesto describiendo los alcances de las labores, la responsabilidad que conlleva estar en el cargo y las posibles sanciones por incumplimiento, esta labor es responsabilidad del area de administración y del departamento de recursos humanos. Los recursos necesarios para la implementación son puramente digitales y se estima un costo de \$9,200.00 mn.

La organización presenta índices de crítica elevados así como una percepción de los colaboradores negativa hacia el tratamiento de sus equivocaciones, por ello se recomienda el fomento al diálogo abierto y jerárquico, capacitando directamente con los líderes de área para enseñarles estrategias de comunicación y manejo de conflictos. Esta implementación se llevará a cabo por parte del departamento de recursos humanos utilizando recursos digitales y materiales. Se estima un costo de \$39,500.00 mn.

Para minimizar la perspectiva de falta de reconocimiento y recompensa, se sugiere crear un sistema de reconocimiento interno, que exponga ante toda la organización el buen trabajo y desempeño realizado por los colaboradores de manera departamental e individual. Lo anterior apoyado por recompensas por buen desempeño. El responsable de la implementación de esta estrategia es el departamento de recursos humanos y el área administrativa. Se emplearán recursos monetarios y materiales con un costo estimado de \$19,000.00 mn.

Se sugiere crear una política de sanciones estricta con respecto al abuso de confianza hacia la empresa y hacia compañeros. Lo anterior debe ser difundido y aplicado de manera enérgica para disminuir el sentimiento de desconfianza entre los colaboradores. El responsable de esta implementación es el departamento de recursos humanos, empleando recursos digitales. La inversión estimada es de \$3,200.00 mn.

Por último, se recomienda la creación de un programa de lealtad y pertenencia entre colaboradores iniciando desde la contratación con un sistema de “onboarding” hasta generar un plan carrera para cada colaborador. El responsable de esta estrategia es el departamento de administración con el apoyo del departamento de recursos humanos. Se estima una inversión de \$12,300.00 mn y el uso de recursos monetarios y digitales.

Tabla 17 Análisis costo-beneficio

| <b>Problemática</b>   | <b>Estrategia</b>                                    | <b>Responsable</b>              | <b>Recursos</b>                             | <b>Costo</b> | <b>Beneficio</b>   |
|---|--|---------------------------------|---|--------------|--|
| <b>Procesos burocráticos</b>  | Implementación de aplicación de RRHH                 | Administración y Depto. de RRHH | Recursos digitales                          | \$16.300,00  | Eliminar los procesos burocráticos para facilitar los procesos             |
| <b>Trabajo individualizado</b>  | Implementación de dinámicas de integración mensuales | Depto. de RRHH                  | Recursos digitales, monetarios y materiales | \$6.850,00   | Fomentar el trabajo en equipo  |
| <b>Excusas ante errores</b>   | Delimitación de responsabilidades y sanciones        | Administración y Depto. de RRHH | Recursos digitales                          | \$9.200,00   | Concientizar a los colaboradores de la importancia de la responsabilidad   |
| <b>Exceso de críticas en la organización</b>                                      | Fomento del diálogo abierto y jerárquico             | Depto. de RRHH                  | Recursos digitales y materiales             | \$2.200,00   | Disminución de críticas en la organización                                 |
| <b>Percepción negativa de los colaboradores con respecto a sus equivocaciones</b> | Capacitación y desarrollo de líderes de área         | Administración y Depto. de RRHH | Recursos monetarios y digitales             | \$37.300,00  | Desarrollar las capacidades de comunicación de los líderes de departamento |

|  |  |                                 |                                 |             |   |
|--|--|---------------------------------|---------------------------------|-------------|---|
| <b>Falta de reconocimiento y recompensa</b>  | Programa de reconocimiento                         | Administración y Depto. de RRHH | Recursos monetarios y digitales | \$19.000,00 | Generar sentimientos de reconocimiento y recompensa entre los colaboradores                 |
| <b>Desconfianza entre colaboradores</b>      | Política de sanciones contra el abuso de confianza | Depto. de RRHH                  | Recursos digitales              | \$3.200,00  | Generar confianza entre los miembros de la organización                                     |
| <b>Falta de lealtad de los colaboradores</b> | Programa de pertenencia                            | Administración y Depto. de RRHH | Recursos monetarios y digitales | \$12.300,00 | Sembrar un sentimiento de pertenencia y orgullo con respecto a ser parte de la organización |

Fuente: Elaboración propia

El clima organizacional está conformado por individuos trabajando en equipo en un ecosistema que los contiene, los individuos interactúan y generan un ambiente, un clima. Esto es difícil de delimitar, cambiar y controlar; pero no imposible. Es por ello que es de suma importancia analizar de manera constante el cambiante clima y establecer estrategias adecuadas a las nuevas realidades que vayan surgiendo. Esta es una invitación a la mejora continua, al crecimiento conjunto y al estudio de los requerimientos de los colaboradores a lo que se suma la brecha generacional que en muchas organizaciones abunda.

Dar la correcta importancia al cuidado del clima organizacional puede ser el factor diferencial que lleve al éxito o fracaso. Los colaboradores son el alma, el motor y la voz con la que las empresas navegan entre otras empresas y su bienestar siempre debe ser uno de los principales objetivos de todas las organizaciones.

## Referencias

- Acosta y Venegas. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio*. Universidad del Papaloapan, campus Tuxepec, México. Recuperado del 20 de mayo de 2023 de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Aguado Jose. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 23 de mayo de 2023 de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fbff131e-665b-4810-a255-9b9aa67131bb/content>
- Alcalde H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Gesbiblo S.L. [https://books.google.com.mx/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA32&dq=comunicacion+y+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiq2qnc9Zv1AhXTMX0KHZ\\_WAV8Q6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=comunicacion%20y%20clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA32&dq=comunicacion+y+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiq2qnc9Zv1AhXTMX0KHZ_WAV8Q6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=comunicacion%20y%20clima%20organizacional&f=false)
- Alcázar Cruz, Pedro. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*. Economía Coyuntural, 5(4), 89-122. Recuperado en 30 de mayo de 2023, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es).

- Alvarado, Yajaira, & Paz, Dirmero. (2010). *Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas*. Revista de Ciencias Sociales, 16(3), 430-441. Recuperado en 30 de mayo de 2023, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300005&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300005&lng=es&tlng=es).
- Araujo K. y Martuccelli D. (2010). *La individuación y el trabajo de los individuos*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. <https://www.scielo.br/j/ep/a/QC9nJ5szz7hh8c3zGHwkym/?lang=es>
- Benavides, Cristóbal. (2017). *Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos*. Cuadernos.info, (41), 123-140. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.41.1133>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Estudios Gerenciales, 31(134), 8-19.
- Bernal, C. A. *Introducción A La Administración De Las Organizaciones*. [Universidad Autónoma de Baja California]. Recuperado de <https://uabc.vitalsource.com/#/books/9789586992879/>
- Bustamante-Ubilla, Miguel Alejandro, Lapo-Maza, María del Carmen, & Grandón-Avenidaño, Maderline Lissette. (2016). *Creación de un cuestionario de clima organizacional para*

*hospitales de alta complejidad, Chile*. Revista Gerencia y Políticas de Salud, 15(30), 126-141. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco>

Calvo Rojas, Jeison, Pelegrín Mesa, Arístides, & Gil Basulto, María Saturnina. (2018).

*Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público*. Retos de la Dirección,

12(1), 96-118. Recuperado en 21 de mayo de 2023, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es).

Campos A y Campos L. (2014). *Optimizando la gestión y administración profesionales*.

*Comunicación y liderazgo laissez faire enfermero*. Revista española de comunicación en salud. [http://www.aecs.es/6\\_1\\_8.pdf](http://www.aecs.es/6_1_8.pdf)

Candelas, E., Hernández, F., Montero, G., García, M. E., García, M. P. y García, M. (2017).

*Fundamentos de administración*. Ciudad de México: Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia-Facultad de Contaduría y Administración-UNAM. Consultado el 30 de agosto de 2017

[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/L\\_A\\_1143\\_20016\\_A\\_Fundamentos\\_de\\_Administracion.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/L_A_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf)

Casales et al. (2000). *Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera*.

Universidad de la Habana. Recuperado el 31 de mayo de 2023 de

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n3/11.pdf>

Chaparro L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de*

*telecomunicaciones*. Revista Innovar Vol. 16 (no. 28).

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>

Chiang Vega, M et al. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción*

*laboral*. Universidad Pontificia Comillas.

<https://books.google.com.mx/books?id=0d8oEAAAQBAJ&pg=PA101&dq=comunicacion+y+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjBq8Wd9pv1AhWeDjQIHWPnAZk4ChC7BXoEACAcQCQ#v=onepage&q=comunicacion%20y%20clima%20organizacional&f=false>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición*.

McGraw-Hill. México.

Contreras M y Jimenez L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de*

*Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención* [Tesis para obtener el título de maestro]. Universidad del Rosario.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/ContrerasRios-Doris-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Dodero, C., & Troilo, F. (2021). *Conciliación vida laboral y familiar: impacto en el clima*

*organizacional del área de ventas de una empresa prestadora de servicios de recursos humanos*. Documentos de Trabajo, 785, 1–47.

El Cielo Valle de Guadalupe (2022). Recuperado el 29 de mayo de 2023.

[https://elcielovalledeguadalupe.com/oferta-especial/?utm\\_source=google&utm\\_medium=sem&utm\\_campaign=2022\\_el-cielo-valle-guadalupe\\_google\\_ventas\\_na\\_mx&utm\\_content=google\\_brand\\_alwayson&utm\\_term=texto\\_texto\\_na\\_multi&gclid=Cj0KCQjwmtGjBhDhARIsAEqfDEdCDcFv2YWO0eRosyhDzucFePJF2UZP88oTlqhHyFMS21hU4pS8vJ0aAo-OEALw\\_wcB](https://elcielovalledeguadalupe.com/oferta-especial/?utm_source=google&utm_medium=sem&utm_campaign=2022_el-cielo-valle-guadalupe_google_ventas_na_mx&utm_content=google_brand_alwayson&utm_term=texto_texto_na_multi&gclid=Cj0KCQjwmtGjBhDhARIsAEqfDEdCDcFv2YWO0eRosyhDzucFePJF2UZP88oTlqhHyFMS21hU4pS8vJ0aAo-OEALw_wcB)

Encuentro Guadalupe. (2020). Recuperado el 29 de mayo de 2023.

<https://encuentrocollection.com>

García F. Y Alvarado E. (2020). *Clima organizacional*. Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en administración de empresa. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

García Solarte, Mónica. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65.

Retrieved May 21, 2023, from

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es).

García Solarte, Mónica. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65.

Retrieved May 31, 2023, from

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es).

- Guerrero, O. (1997). *Principios de administración pública*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública. Recuperado el 20 de mayo de 2023 de <http://www.omarguerrero.org/articulos/AdmonPublica.pdf>
- Guzman A. (2018). *Colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global* [Tesis para obtener el grado de licenciado en administración de negocios globales]. Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/URP/1658/TESIS%20ANGELICA%20GUZMAN%20ROJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzman M. (2017). *El liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano*. Universidad Autónoma Del Estado De Centro Universitario UAEM Texcoco. Recuperado el 18 de abril de 2023 de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99232/TESIS%20EL%20LIDERAZGO%20COMO%20UN%20EFICIENTE%20MOTIVADOR%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf;jsessionid=E0A4D7F27978E9AF5839C0FA54BF25B0?sequence=1>
- Herrera C. (2020). *Análisis del proceso de formación de la cultura organizacional en el documental dentro de Google* [Tesis para obtener el grado de licenciado en comunicación]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59239/Coral\\_HHP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59239/Coral_HHP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hotel Boutique Valle de Guadalupe (sf.). Recuperado el 29 de mayo de 2023.

<https://www.hoteldelvalledeguadalupe.com/es-mx>

International Organization for Standardization. ISO 9000 2009 Library [Internet]. 2012

[updated 15 Nov 2012]. Available from:

[http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). *Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.

Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. *Gestión Joven*, 18, 183–195.

Joglar N. (2014). *Motivación y reconocimiento* [Tesis para obtener el grado de maestro en capital humano]. Universidad Panamericana. <http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H. Y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. (14<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H.W.M.C. H. (2016). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. [Universidad Autónoma de Baja California]. Recuperado de <https://uabc.vitalsource.com/#/books/9781456254063/>

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and organisational climate*. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

- López Calva, Martín. (2013). *Ética profesional y complejidad: Los principios y la religación*.  
Perfiles educativos, 35(142), 43-52. Recuperado en 21 de mayo de 2023, de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982013000400020&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000400020&lng=es&tlng=es).
- Lucas Marín y García Ruiz (2004). *Sociología de las organizaciones*. Universidad Autónoma Metropolitana México. Recuperado el 20 de mayo de 2023 de  
<https://www.redalyc.org/pdf/3050/305026633013.pdf>
- Lumi Hotel Boutique Valle de Guadalupe (2023). Recuperado el 29 de mayo de 2023.  
<https://www.lumi.mx>
- Madero-Gómez, Sergio Manuel, & Solís, Itzel Alejandra Zárate. (2016). *La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 32(56), 7-19. Retrieved May 20, 2023, from  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452016000200007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452016000200007&lng=en&tlng=es).
- Madrid F., Godinez G. y Avila S. (2020). *Las cadenas hoteleras, pieza clave para el desarrollo turístico en México*. Centro de investigación y Competitividad Turística Anáhuac
- Manzo E. Zuljay y Moncallo P. Nadia. (2004). *Remuneración salarial recibida, beneficios recibidos y aspirados relacionados con la calidad de vida laboral percibida*.  
Universidad Católica Andrés Bello facultad de ciencias económicas y sociales escuela de ciencias sociales relaciones industriales compensación y beneficios. Recuperado el

20 de mayo de 2023 de

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1292.pdf>

Marquez R. (2009). *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y clima organizacional de SC Consultores*. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf>

Mena Méndez, Dariel. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. Pensamiento & Gestión, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Mendoza et al. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 23 de mayo de 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Mesías Jiménez, J. C. (2017). *El clima organizacional en las instituciones educativas*. Recuperado el 31 de mayo de 2023 de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25874/Mesias\\_JJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25874/Mesias_JJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Michod RE y Nedelcu AM. (2003). *On the reorganization of fitness during evolutionary transitions in individuality*. Integr. Comp. Biol. 43: 64-73.

Molina M. (1995). *Una perspectiva sistémica en administración educativa en Trabajo Social*. Universidad de Costa Rica

- Mondragon Diana. (2017). *Administración de Empresas*. Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado Mayo 20, 2023, de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1195/Administración%20de%20Empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Newstrom J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Revista Nacional de Administración, 11(2). Recuperado el 23 de mayo de 2023 de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-49322020000200006](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006)
- Pedraza Norma. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Corporación Universitaria Lasallista. Recuperado el 20 de mayo de 2023 de <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>
- Peláez et al. (2015). *Emociones cromáticas: análisis de la percepción de color basado en emociones y su relación con el consumo de moda*. Universidad de Medellín.
- Pineda Perez D. (2016). *Adaptación e implementación de escala de medición de clima organizacional para una empresa privada de giro comercial*. [Tesis para obtener el

grado de maestro], Universidad Autónoma de Nuevo León.

<http://eprints.uanl.mx/16536/1/1080291927.pdf>

Pujol (2004). *Remuneración y satisfacción laboral*. Capital Humano no. 173, pag. 74.

Quiroga Parra, D., (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento*. Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad & Empresa, 6(13), 9-36.

Ramos D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidas Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado el 31 de mayo de 2023 de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=0647DCEBF66801A85BCA7C4421098D98.jvm1?sequence=1>

Revista Forbes. (2019). *Top 5: los hoteles más exclusivos del Valle de Guadalupe de cara a la Vendimia*.

<https://www.forbes.com.mx/forbes-life/top-5-los-hoteles-mas-exclusivos-del-valle-de-guadalupe/>

Rincón A. (2006). *El individuo y las organizaciones*. Editorial del economista.

<https://books.google.com.mx/books?id=s14BZXyRFFUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Riviera et al (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Pag. 34

Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). *Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior*. *Academy of management journal*, 48(5), 845-858.

Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Recuperado en 22 de mayo de 2023, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).

Salazar et al. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara, Jalisco, México. Recuperado el 22 de mayo de 2023 de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Salguero N. (2017). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior*. Universidad de Toronto. Canadá. Recuperado el 30 de mayo de 2023 de

[https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjwKTb7Z7\\_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fdiario.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6119351.pdf&psig=AOvVaw1-V58npH5QAskLZHH6fJab&ust=1685598455567262](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjwKTb7Z7_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fdiario.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6119351.pdf&psig=AOvVaw1-V58npH5QAskLZHH6fJab&ust=1685598455567262)

- Sampieri R. et al. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F.
- Sánchez Zepeda, Leandro, & Mungaray Lagarda, Alejandro. (2010). *Vino de calidad: Base de desarrollo endógeno en el Valle de Guadalupe, Baja California*. *Frontera norte*, 22(44), 109-132. Recuperado en 07 de junio de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73722010000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722010000200004&lng=es&tlng=es).
- Santelices B. (1999). *How many kind of individuals are there? Trends in Ecology & Evolution*. 14(4): 152-155.
- Secretaría de Turismo. *Programa derivado del plan nacional de desarrollo 2019-2024*. Avance y resultados 2020. <https://www.gob.mx/sectur/documentos/avance-y-resultados-2020>
- Tamayo Mora, S. (2020). *Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria*. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208–217.
- Torres Merlo, Oswaldo Xavier, Uvidia Ramírez, Katherin Mishell, & Carapas Revelo, Alejandra Estefanía. (2021). *Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar*. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), 00045. Epub 11 de junio de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669>

Vásquez H. (2010). *La cultura organizacional de estima comunicaciones* [Tesis para obtener el grado de especialista]. Universidad de Monteávila.

[https://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista/teg\\_haygor\\_vasquez.pdf](https://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista/teg_haygor_vasquez.pdf)

Vazquez M. (2010). *La formación de las competencias de los alumnos de la licenciatura en turismo del IPN respecto a los hoteles en la zona metropolitana* [Tesis para obtener el grado de maestro en administración y desarrollo de la educación]. Instituto Politécnico Nacional.

<https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/10250/1/Vazquez%20Hernandez%20Maria%20isabel.pdf>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante, M. C., & Giraldo, J. (2006).

*Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*. *Diversitas*, 2(2), 329-349.

<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.12>

Vidaurre R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador* [Tesis para obtener el grado de maestro en psicología]. Universidad Dr. José Matías Delgado.

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

Villalon et al. (2017). *La utilización de las matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto*. *Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*.

Retrieved May 20, 2023, from

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjYjrSfz4X\\_AhX7KEQIHV1xCDkQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6210817.pdf&usg=AOvVaw1YUkwzAwP9nGt76im7aRwZ](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjYjrSfz4X_AhX7KEQIHV1xCDkQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6210817.pdf&usg=AOvVaw1YUkwzAwP9nGt76im7aRwZ)

### Anexos

A continuación se presenta el cuestionario de Litwin y Stringer que es aplicado a los integrantes de la organización Contemplación Valle de Guadalupe SA de CV para conocer el estado del clima organizacional de la misma.

| Aseveraciones y dimensiones |   | Muy de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |
|-----------------------------|---|----------------|------------|---------------|-------------------|
| <b>ESTRUCTURA</b>           |   |                |            |               |                   |
| 1                           | En esta organización las tareas están claramente definidas            |                |            |               |                   |
| 2                           | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas       |                |            |               |                   |
| 3                           | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones |                |            |               |                   |
| 4                           | Conozco claramente las políticas de esta organización                 |                |            |               |                   |
| 5                           | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización    |                |            |               |                   |
| 6                           | En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas  |                |            |               |                   |

|                        |  |  |  |  |  |
|------------------------|--|--|--|--|--|
| 7                      | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) |  |  |  |  |
| 8                      | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación  |  |  |  |  |
| 9                      | En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar  |  |  |  |  |
| 10                     | Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan                    |  |  |  |  |
| <b>RESPONSABILIDAD</b> |  |  |  |  |  |
| 11                     | No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces                     |  |  |  |  |
| 12                     | A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él   |  |  |  |  |
| 13                     | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado  |  |  |  |  |
| 14                     | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo                    |  |  |  |  |

|                   |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|
| 15                | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas                   |  |  |  |  |
| 16                | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas             |  |  |  |  |
| 17                | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades               |  |  |  |  |
| <b>RECOMPENSA</b> |  |  |  |  |  |
| 18                | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda               |  |  |  |  |
| 19                | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas |  |  |  |  |
| 20                | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo                                     |  |  |  |  |
| 21                | En esta organización hay muchísima crítica   |  |  |  |  |
| 22                | En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo          |  |  |  |  |
| 23                | Cuando cometo un error me sancionan  |  |  |  |  |
| <b>DESAFÍOS</b>   |  |  |  |  |  |

|                   |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|
| 24                | La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente |  |  |  |  |
| 25                | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos  |  |  |  |  |
| 26                | En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia             |  |  |  |  |
| 27                | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad          |  |  |  |  |
| 28                | Aquí la organización se arriesga por una buena idea  |  |  |  |  |
| <b>RELACIONES</b> |  |  |  |  |  |
| 29                | Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa   |  |  |  |  |
| 30                | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones                               |  |  |  |  |
| 31                | Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización   |  |  |  |  |

|                    |  |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|
| 32                 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí                        |  |  |  |  |
| 33                 | Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables  |  |  |  |  |
| <b>COOPERACIÓN</b> |  |  |  |  |  |
| 34                 | En esta organización se exige un rendimiento bastante alto   |  |  |  |  |
| 35                 | La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar  |  |  |  |  |
| 36                 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal |  |  |  |  |
| 37                 | La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad irá bien            |  |  |  |  |
| 38                 | Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño                    |  |  |  |  |
| 39                 | Me siento orgulloso de mi desempeño  |  |  |  |  |
| <b>ESTÁNDARES</b>  |  |  |  |  |  |
| 40                 | Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores   |  |  |  |  |
| 41                 | Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización                              |  |  |  |  |

|                  |  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|--|
| 42               | Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra                            |  |  |  |  |
| 43               | Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil  |  |  |  |  |
| 44               | La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc                  |  |  |  |  |
| <b>CONFLICTO</b> |  |  |  |  |  |
| 45               | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos             |  |  |  |  |
| 46               | La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable |  |  |  |  |
| 47               | Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos                                 |  |  |  |  |
| 48               | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes                                    |  |  |  |  |
| 49               | Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible            |  |  |  |  |
| <b>IDENTIDAD</b> |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|
| 50 | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización         |  |  |  |  |
| 51 | Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien                     |  |  |  |  |
| 52 | Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización |  |  |  |  |
| 53 | En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses         |  |  |  |  |

## Resultados gráficos de la encuesta de clima organizacional de Litwin y Stringer

Figura 7 Género de los encuestados

En esta gráfica se observa la cantidad de encuestados de sexo masculino y femenino que participaron en el análisis del clima organizacional de Contemplación Valle de Guadalupe. Se observa que el 35.2% de los encuestados son de sexo femenino, mientras que el 64.8% pertenecen al sexo masculino.

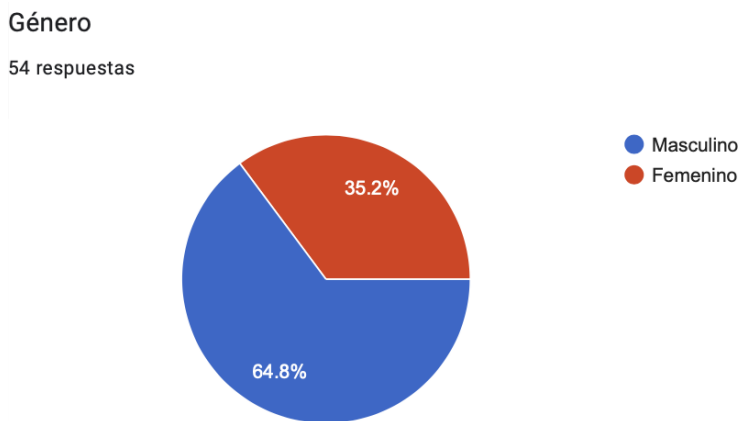


Figura 8 Antigüedad en la empresa

En la siguiente gráfica se puede observar la antigüedad de los encuestados. El 24.1% tienen un año de antigüedad, el 20.4% tienen entre 7 y 11 meses de antigüedad, el 20.4% cuentan con una antigüedad de 1 a 6 meses, el 13% cuentan con 2 años de antigüedad, de igual manera el 13% tienen menos de un mes y el 9.3% cuentan con más de 2 años en la empresa.

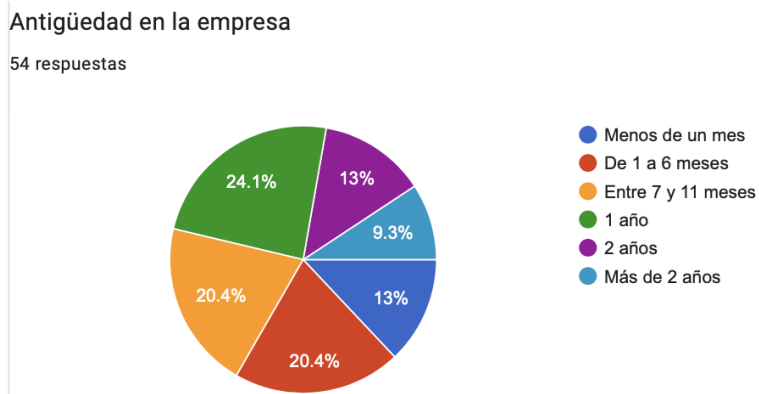


Figura 9 Tareas

El gráfico muestra la opinión de los encuestados referente a que tan claras son las tareas que tienen que llevar a cabo. El 44.4% están de acuerdo en que las tareas están claramente definidas, el 40.7% están muy de acuerdo, mientras que el 14.8% creen que las tareas no están claramente definidas.



Figura 10 Tareas estructuradas

La siguiente figura muestra que opinan los encuestados referente a la estructura lógica de las tareas, el 48.1% están de acuerdo con que las tareas están lógicamente estructuradas, el 31.5% están muy de acuerdo con esta aseveración, el 18.5% creen que no están lógicamente estructuradas mientras que el resto están muy en desacuerdo.

En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas

54 respuestas

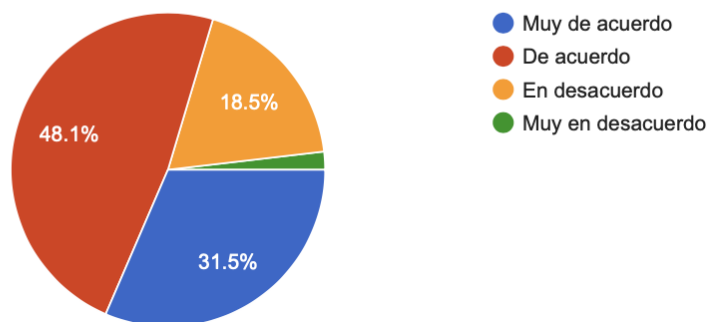


Figura 11 Liderazgo y toma de decisiones

Esta figura muestra que el 50% de los encuestados tienen claro quien manda y toma las decisiones, el 37% están de acuerdo con esta aseveración, mientras que el 13% no tienen claro quien manda y toma decisiones.

En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones

54 respuestas

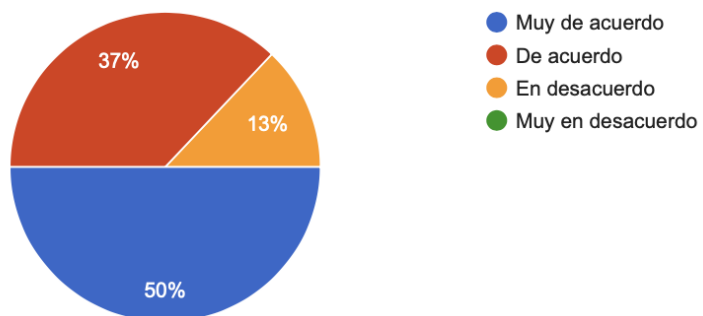
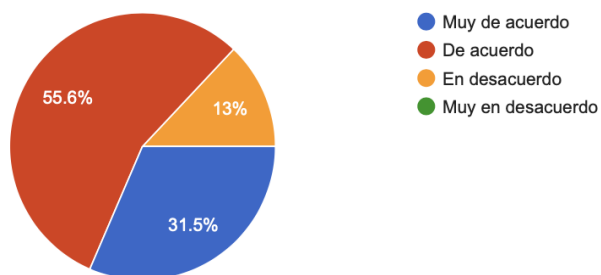


Figura 12 Políticas

La siguiente gráfica muestra que el 55.6% de los encuestados tienen claro cuales son las políticas de la organización, el 31.5% tienen muy claras las políticas, mientras que el 13% no tienen claras dichas políticas.

Conozco claramente las políticas de esta organización

54 respuestas

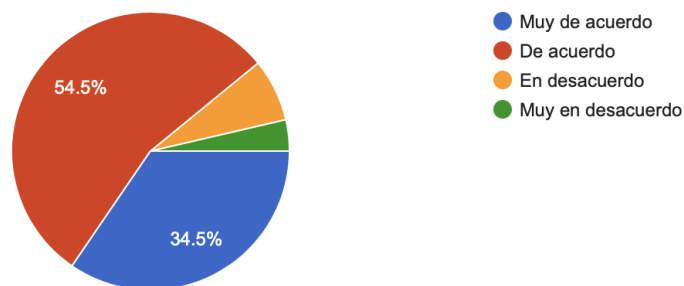


### Figura 13 Estructura organizativa

A continuación se presenta una gráfica que muestra la opinión de los encuestados referente a su conocimiento de la estructura organizacional. El 54.5% de los encuestados conoce claramente la estructura, el 34.5% la conoce muy bien, el 7.3% no conocen bien la estructura y el 3.6% desconocen la estructura organizacional.

#### Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización

55 respuestas



### Figura 14 Burocracia

A continuación se presenta una gráfica con la opinión de los encuestados referente a la perspectiva que tiene de la burocracia en la organización. El 50% de los encuestados están de acuerdo en que en la organización existen muchos papeleos para hacer las cosas, el 35.2% creen que existen muchos papeleos para hacer las cosas, el 13% no creen que existan muchos papeleos y el resto no creen para nada que existan muchos papeleos para hacer las cosas.

En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas

54 respuestas

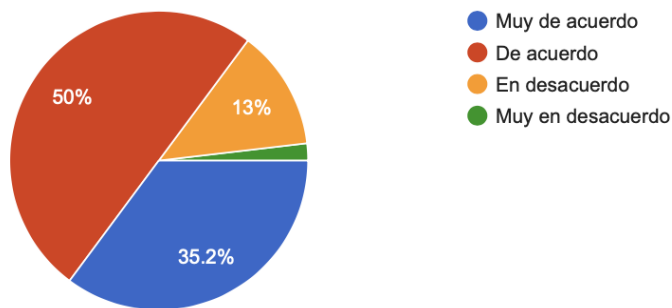


Figura 15 Exceso de reglas

El 38.9% creen que existe un exceso de reglas y detalles administrativos que provocan que las nuevas ideas no sean tomadas en cuenta, en contraste el otro 38.9% no creen que exista un exceso de reglas y trámites. El 9.3% están totalmente en desacuerdo con la aseveración de que existen muchas reglas mientras que el 13% están muy de acuerdo con la aseveración.

El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)

54 respuestas

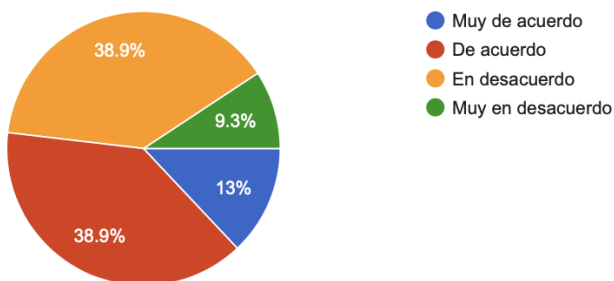


Figura 16 Productividad

A continuación se presenta una gráfica con la opinión de los encuestados con respecto a la productividad. El 11.1% creen firmemente que la productividad no se ve afectada por la falta de organización, el 42.6% creen de igual manera que la productividad no está afectada por la falta de organización y planificación. El 25.9% creen que la productividad si está afectada por la falta de organización y planificación, mientras que el 20.4% creen firmemente que la productividad está muy afectada por la falta de planificación y organización.



Figura 17 Jerarquía

El siguiente gráfico muestra que el 20.4% de los encuestados no tiene ni idea a quién reportar, el 25.9% no tienen claro a quién reportar, el 35.2% si saben a quien reportar y el 18.5% conocen claramente a quién reportar.



Figura 18 Normas, métodos y procedimientos

A continuación se presenta un gráfico que muestra que el 42.6% de los encuestados creen que su jefe muestra mucho interés porque los procedimientos se cumplan, el 40.7% muestra interés, el 13% opina que no muestra interés y el resto opina que no muestra interés para nada.

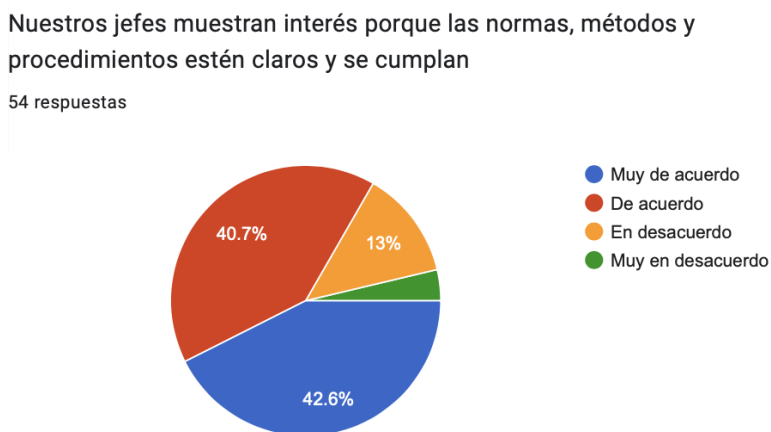


Figura 19 Juicios individuales

El siguiente gráfico muestra que el 48.1% de los encuestados está de acuerdo con que la organización no se confía de los juicios individuales, el 27.8% opina de gran manera que no se confían de los juicios individuales y que todo se revisa dos veces, el 16.7% cree que si se confía en los juicios individuales y el 7.4% cree firmemente que si se confía en los juicios individuales y que no se verifica dos veces.

No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización,  
casi todo se verifica dos veces

54 respuestas

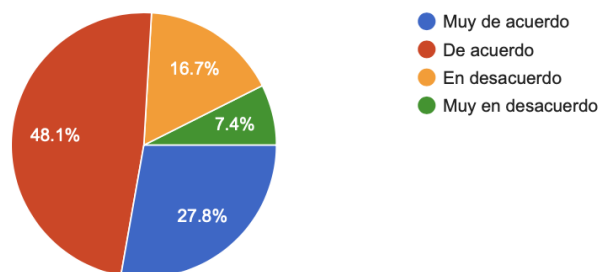


Figura 20 Supervisión constante

A continuación se presenta una gráfica que muestra los resultados de las opiniones referentes al grado de supervisión de los líderes de la organización. El 44.4% creen que no hay necesidad de supervisión si hacen bien el trabajo, el 37% creen firmemente que no necesitan verificar su trabajo mientras se haga bien, el 16.7% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él

54 respuestas

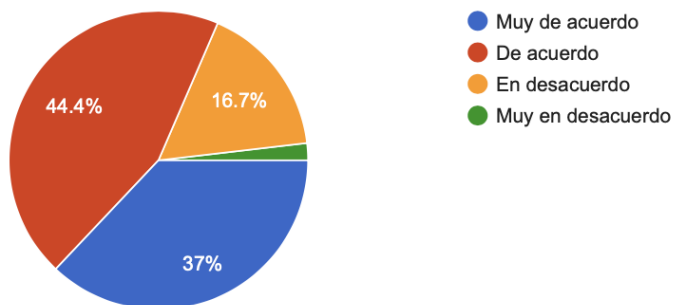


Figura 21 Planes

El 50% de los encuestados están de acuerdo con la aseveración de que los superiores sólo trazan planes generales y del resto es responsable. El 35.3% está muy de acuerdo con la aseveración anterior, el 14.8% están en desacuerdo.

Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado

54 respuestas

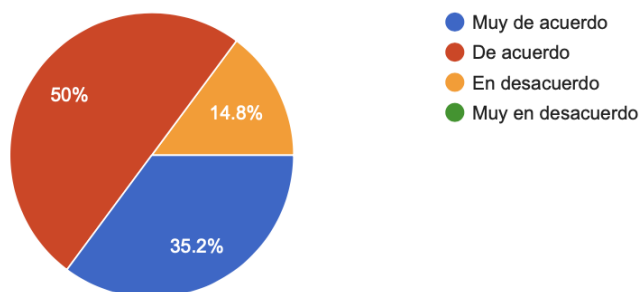


Figura 22 Iniciativa

A continuación se presenta un gráfico en el cual se expresa la opinión de los encuestados referente a su iniciativa. El 48.1% de los encuestados está de acuerdo que saldrá adelante si toma la iniciativa y hace las cosas por sí mismo(a), el 25.9% está muy de acuerdo con la aseveración, el 20.4% no está de acuerdo y el resto está muy en desacuerdo con la aseveración.

En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo

54 respuestas

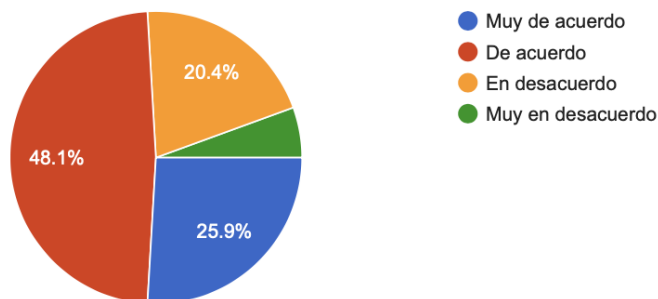


Figura 23 Resolución de problemas

En la siguiente figura encontramos la opinión de los encuestados referente a la resolución de problemas. El 38.9% de los encuestados están de acuerdo con que la filosofía de la organización enfatiza a que las personas resuelvan los problemas por sí mismas, el 18.5% están muy de acuerdo con lo anterior. Mientras que el 37% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

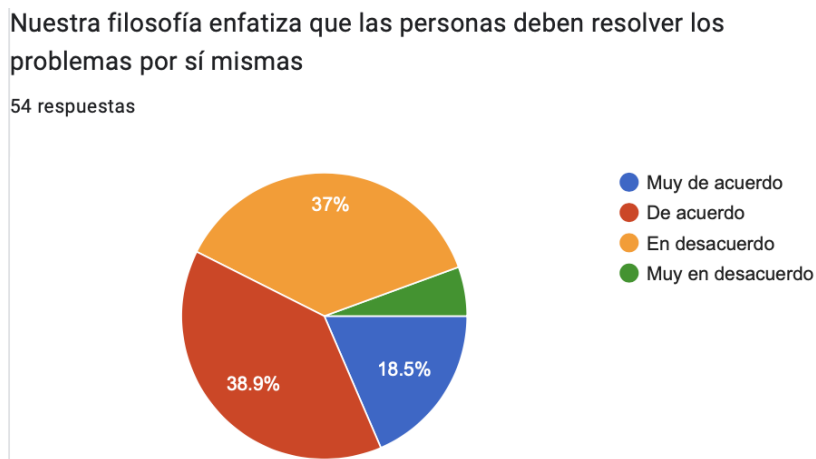


Figura 24 Excusas

En la siguiente gráfica se presenta la opinión de los encuestados con referencia a su percepción respecto a los errores y las excusas que dan los colaboradores. El 40.7% de los encuestados están de acuerdo en que en la organización cuando alguien comete un error siempre hay muchas excusas, el 20.4% están muy de acuerdo con lo anterior. Mientras que el 29.6% están en desacuerdo y el otro 9.3% muy en desacuerdo con la aseveración.

En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas

54 respuestas

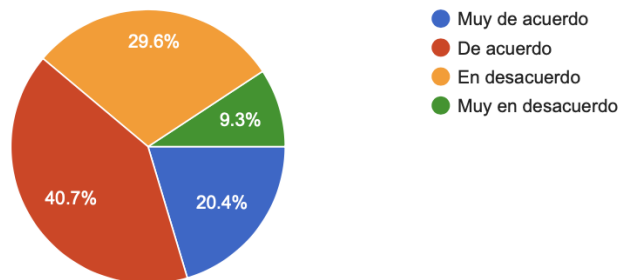


Figura 25 Toma de responsabilidad

La siguiente figura muestra una gráfica con la opinión de los encuestados a la aseveración “En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidad”, a lo que el 9.3% contestó estar muy de acuerdo con esta afirmación, el 38.9% de acuerdo, el 40.7% en desacuerdo y el 11.1% muy en desacuerdo.

En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades

54 respuestas

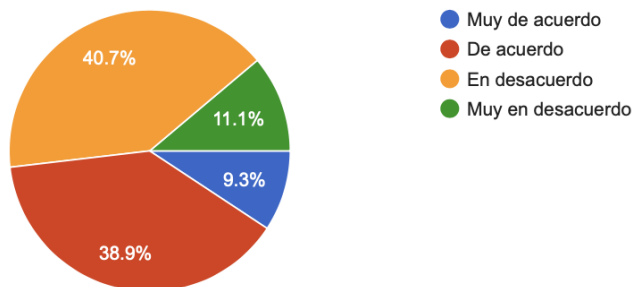


Figura 26 Sistema de promoción

A continuación se presenta una figura que contiene una gráfica con la opinión de los encuestados referente al sistema de promoción de la empresa. El 46.3% está de acuerdo con que en la empresa existe un buen sistema de promoción, el 22.2% están muy de acuerdo mientras que el 24.1% está en desacuerdo y el 7.4% muy en desacuerdo.

En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda

54 respuestas

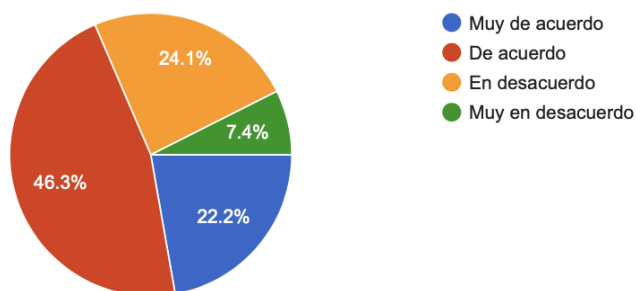


Figura 27 Recompensas e incentivos

La figura 27 expresa la opinión de los encuestados en la organización con referencia a la recompensa e incentivos que reciben de parte de la organización. El 42.6% de los encuestados están de acuerdo que las recompensas y los incentivos son mejores que las amenazas y críticas,

el 27.8% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 22.2% y el 7.4% están en desacuerdo y muy en desacuerdo con lo anterior.

Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas

54 respuestas

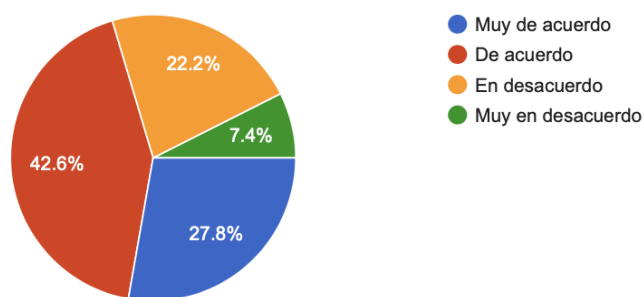


Figura 28 Recompensas por desempeño

En la siguiente figura se muestra que el 51.9% de los encuestados están de acuerdo con que las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo, el 24.1% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 16.7% están en desacuerdo y el 7.4% muy en desacuerdo.

Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo

54 respuestas

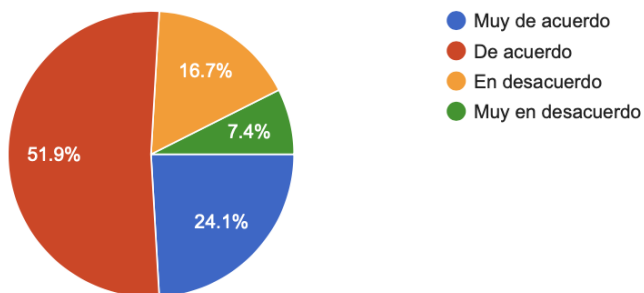


Figura 29 Crítica

El 31.5% de los encuestados están de acuerdo con que en esta organización existe mucha crítica, el 18.5% muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 35.2% están en desacuerdo y el 14.8% muy en desacuerdo.

En esta organización hay muchísima crítica

54 respuestas

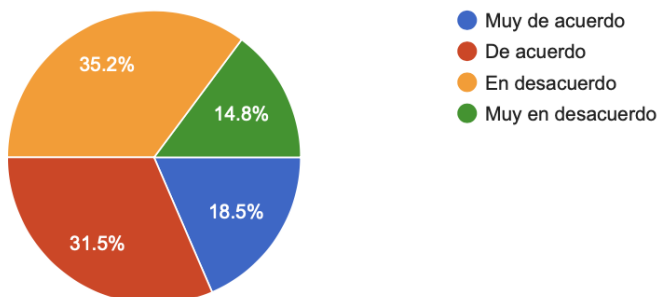


Figura 30 Recompensa y reconocimiento

La siguiente gráfica muestra la opinión de los encuestados con respecto a la recompensa y el reconocimiento que existe en la organización. El 37% de los encuestados considera que no existe suficiente recompensa y reconocimiento en la organización, el 13% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 35.2% están en desacuerdo y el 14.8% muy en desacuerdo.

En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo

54 respuestas

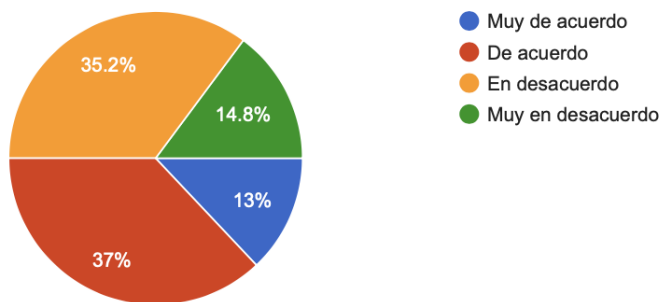


Figura 31 Error y sanción

El 35.2% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación que dice “cuando cometo un error me sancionan” el 16.7% están muy de acuerdo, mientras que el 38.9% están en desacuerdo y el 9.3% muy en desacuerdo.

### Cuando cometo un error me sancionan

54 respuestas

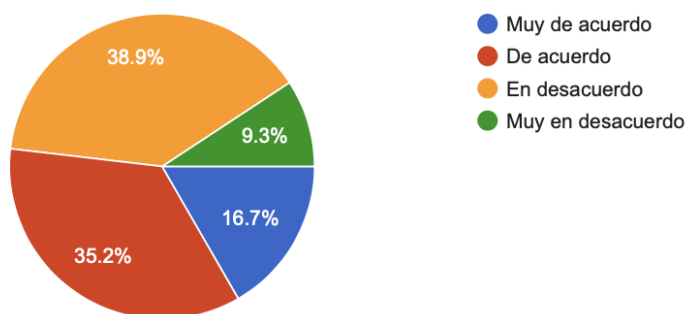


Figura 32 Progreso a largo plazo

El 50% de los encuestados está de acuerdo con que en la organización se hacen las cosas lentas pero con certeza, el 18.5% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 27.8% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

### La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente

54 respuestas

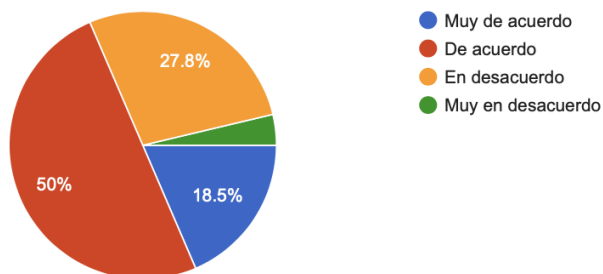


Figura 33 Riesgos

En la siguiente figura se muestra la opinión de los encuestados, de los cuales el 64.8% consideran que la organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos, el 14.8% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 16.7% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.



Figura 34 Riesgos y competencia

La siguiente figura muestra que el 51.9% de los encuestados opina estar de acuerdo con que la organización debe tomar grandes riesgos para posicionarse delante de la competencia, el 20.4% está muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 24.1% está en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes  
ocasionalmente para estar delante de la competencia

54 respuestas

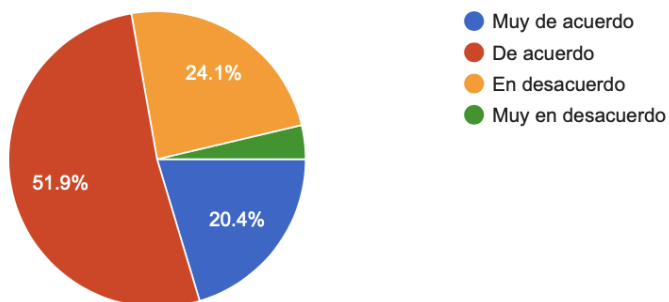


Figura 35 Decisiones con precaución

El 50% de los encuestados está de acuerdo en que la toma de decisiones en la organización se hace con precaución para lograr la máxima efectividad, el 27.8% está muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 20.4% está en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad

54 respuestas

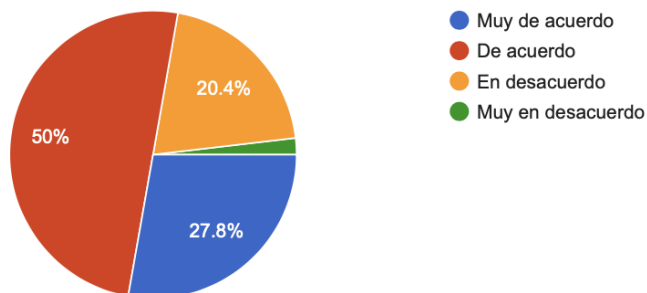


Figura 36 Buenas ideas

El 55.6% de los encuestados está de acuerdo con que la organización se arriesga por una buena idea, el 14.8% está muy de acuerdo, el 22.2% están en desacuerdo y el 7.4% muy en desacuerdo.

Aquí la organización se arriesga por una buena idea

54 respuestas

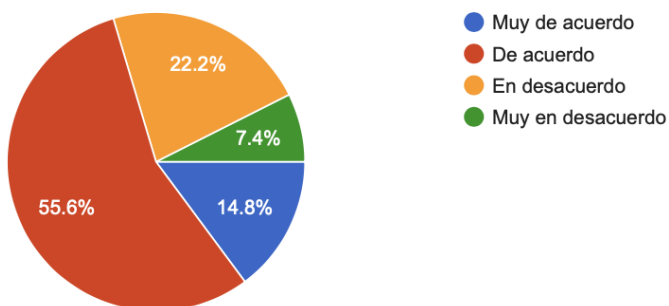


Figura 37 Atmósfera amistosa

El 48.1% de los encuestados está de acuerdo con que en la organización existe una atmósfera amistosa entre la gente, el 33.3% está muy de acuerdo, mientras que el 11.1% está en desacuerdo y el 7.4% muy en desacuerdo.

Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa

54 respuestas

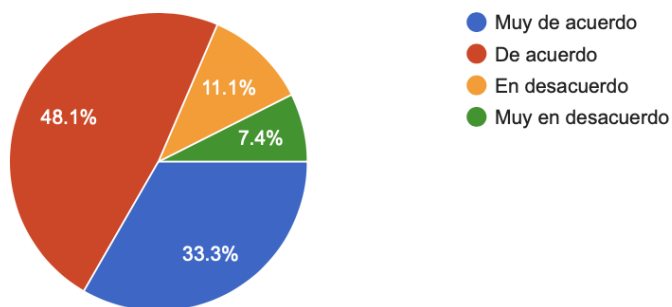


Figura 38 Dificultad para conocerse

La siguiente figura muestra una gráfica con la opinión de los encuestados. El 46.3% está en desacuerdo cuando se asevera que es muy difícil conocer a las personas de la organización, el

20.4% están muy en desacuerdo con lo anterior, mientras que el 27.8% están de acuerdo y el resto muy de acuerdo.

Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización

54 respuestas

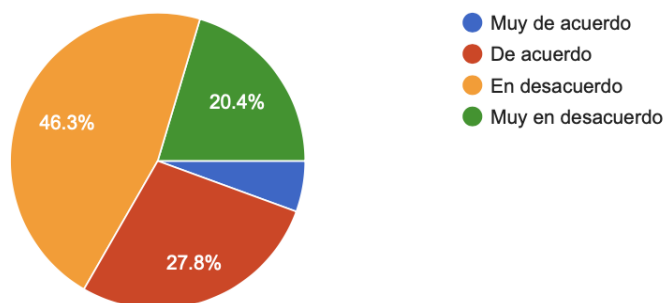


Figura 39 Personas frías

El 53.7% de los encuestados está en desacuerdo con la aseveración “las personas en la organización tienden a ser frías y reservadas” el 20.4% están muy en desacuerdo con lo anterior, mientras que el 16.7% están de acuerdo y el 9.3% muy de acuerdo.

Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí

54 respuestas

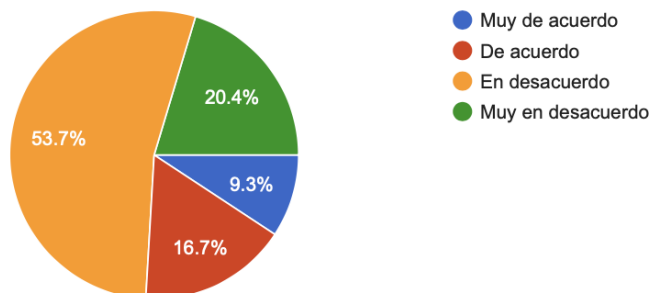


Figura 40 Relación jefe - trabajador

El 38.9% de los encuestados opinan que la relación jefe - trabajador tiende a ser agradable, el 40.7% está de acuerdo, mientras que el 14.8% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables

54 respuestas

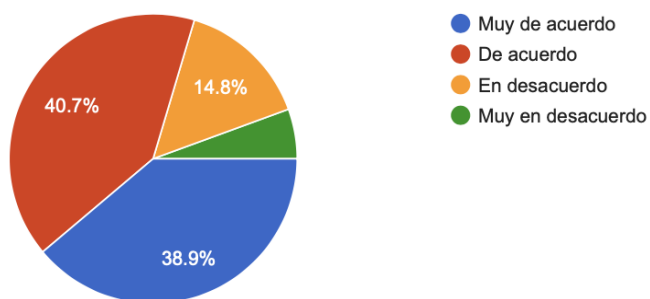


Figura 41 Alto rendimiento

El 31.5% de los encuestados está muy de acuerdo en que en la organización se exige un rendimiento bastante alto, el 51.9% de los encuestados están de acuerdo, mientras que el 14.8% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.



Figura 42 Todo trabajo se puede mejorar

El 63% de los encuestados están de acuerdo en que la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar, el 35.2% están muy de acuerdo con lo anterior y el resto muy en desacuerdo.



Figura 43 Mejora continua

En la siguiente figura se muestra la opinión de los encuestados. El 63% de los encuestados están de acuerdo con que la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar, el 35.2% están muy de acuerdo, mientras que el resto están muy en desacuerdo.

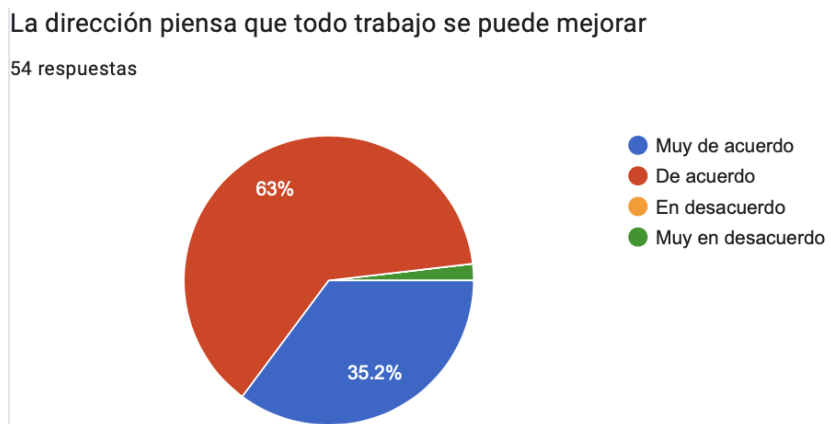


Figura 44 Rendimiento personal y grupal

El 63% de los encuestados está de acuerdo con que en la organización se ejerce mucha presión para mejorar continuamente, el 13% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 20.4% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal

54 respuestas

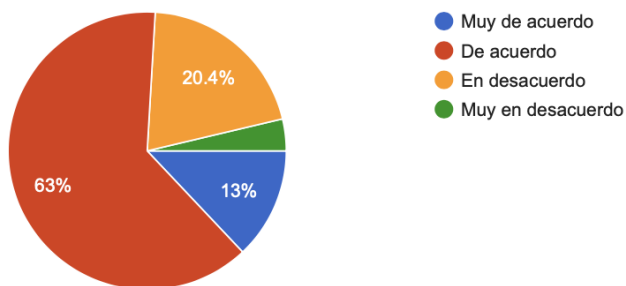


Figura 45 Productividad y estado de ánimo

En la siguiente figura se muestra una gráfica con la opinión de los encuestados. El 44.4% están de acuerdo en que la dirección piensa que la productividad irá bien siempre y cuando las personas estén contentas, el 37% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 18.5% están en desacuerdo.

La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad irá bien

54 respuestas

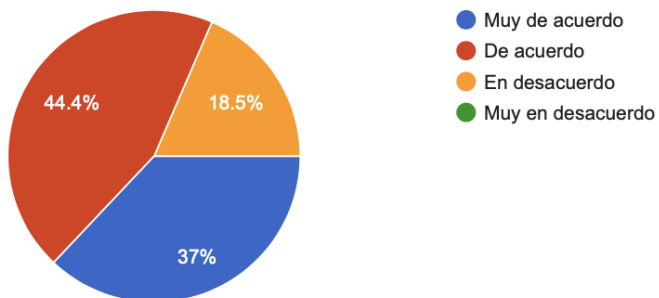


Figura 46 Desempeño y relaciones

En la siguiente gráfica se puede observar la opinión de los encuestados con respecto al desempeño. El 14.8% están de acuerdo que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, el 20.4% está muy de acuerdo, mientras que el 46.3% están en desacuerdo y el 18.5% muy en desacuerdo.

Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño

54 respuestas

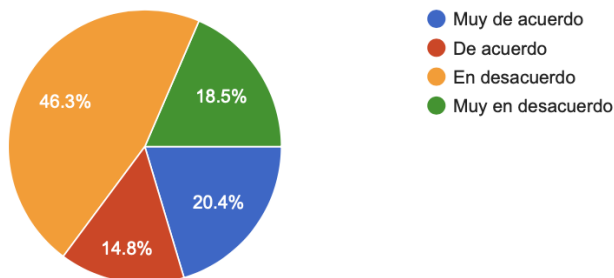


Figura 47 Desempeño personal

En la siguiente figura se observa que el 61.1% están muy de acuerdo con que su desempeño los hace sentirse orgullosos, mientras que el otro 38.9% están simplemente de acuerdo.

Me siento orgulloso de mi desempeño

54 respuestas

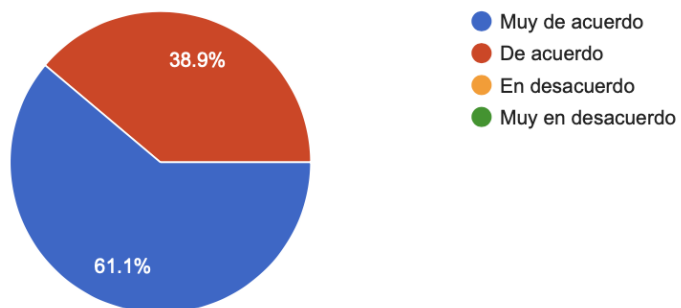


Figura 48 Equivocaciones

En la siguiente figura se observa que el 27.8% de los encuestados está de acuerdo que al equivocarse sus superiores ven mal las cosas, el 24.1% están muy de acuerdo con lo anterior y el 48.1% están en desacuerdo.



Figura 49 Aspiraciones

El 40.7% de los encuestados está de acuerdo en que los jefes hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la organización, el 16.7% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 40.7% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

### Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización

54 respuestas

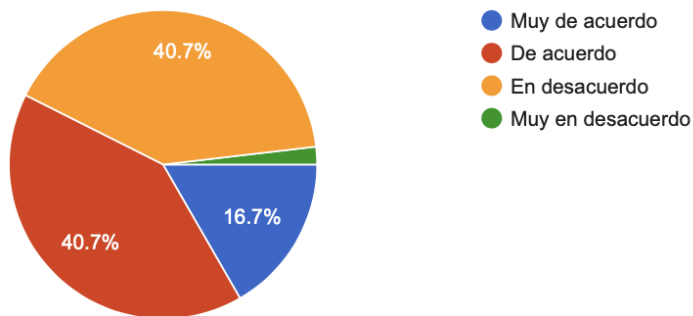


Figura 50 Confianza entre compañeros

El 31.5% de los encuestados está de acuerdo en que las personas de la organización no confían verdaderamente una en la otra, el 11.1% están muy de acuerdo con lo anterior. Por otro lado, el 44.4% están en desacuerdo y el 13% muy en desacuerdo con dicha afirmación.

### Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra

54 respuestas

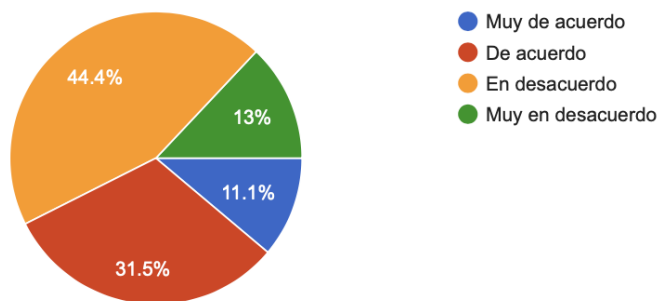


Figura 51 Ayuda entre compañeros

El 9.3% de los encuestados están de acuerdo en que su jefe y compañeros apoyan cuando hay una labor difícil, el 33.3% están muy de acuerdo. Por otro lado, el 9.3% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.



Figura 52 Factor humano

El 48.1% de los encuestados opina que la filosofía de los jefes se centra en el factor humano, el 25.9% está muy de acuerdo con lo anterior. En contraste, el 24.1% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo con la afirmación anterior.

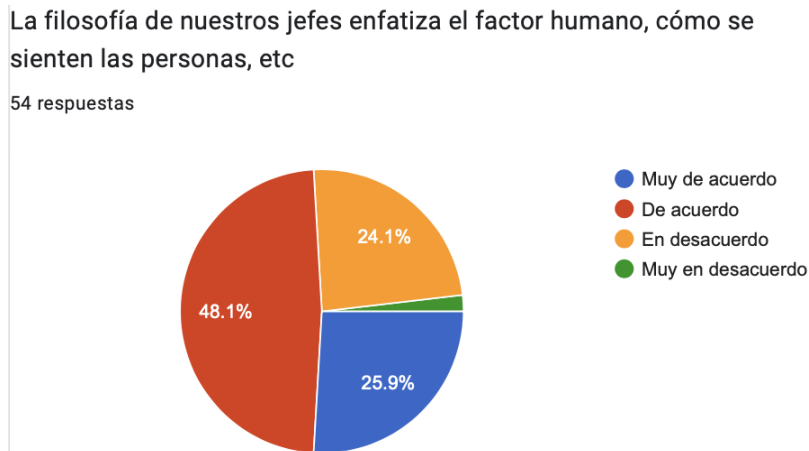


Figura 53 Buena impresión

El 27.8% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación que dice que en la organización se causa una buena impresión si se mantienen callados, el 18.5% están muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 44.4% están en desacuerdo y el 9.3% muy en desacuerdo.

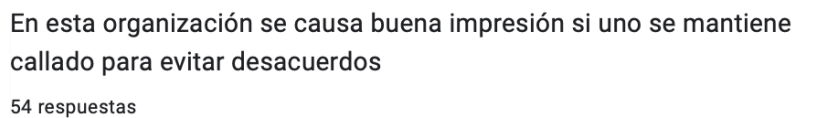


Figura 54 La actitud de los jefes

El 31.5% de los encuestados está de acuerdo en que la actitud de los jefes está inclinada hacia el pensamiento de que los conflictos entre unidades y departamentos son bastantes saludables, el 11.1% están muy de acuerdo con lo anterior. Por otro lado, el 31.5% están en desacuerdo y el 16.7% muy en desacuerdo.

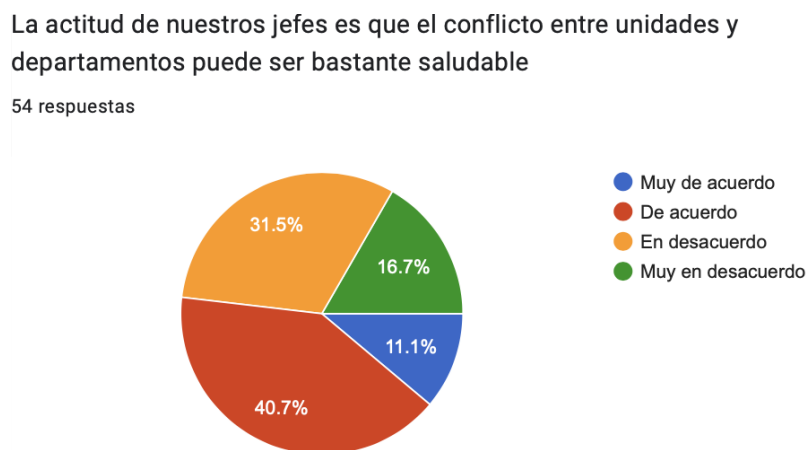


Figura 55 Discusiones abiertas

El 44.4% de los encuestados están de acuerdo en que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, el 7.4% de los encuestados están muy de acuerdo con lo anterior. Por otro lado, el 42.6% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos

54 respuestas

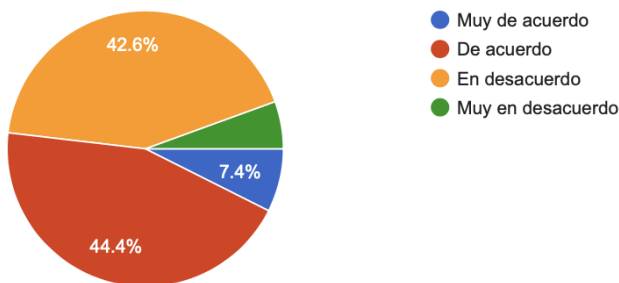


Figura 56 Libre expresión

El 50% de los encuestados concuerdan en que siempre pueden expresar lo que piensan aunque no estén de acuerdo con lo que piensa su jefe, el 16.7% están muy de acuerdo con lo anterior. El 24.1% están en desacuerdo con la afirmación anterior y el 9.3% muy en desacuerdo.

Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes

54 respuestas

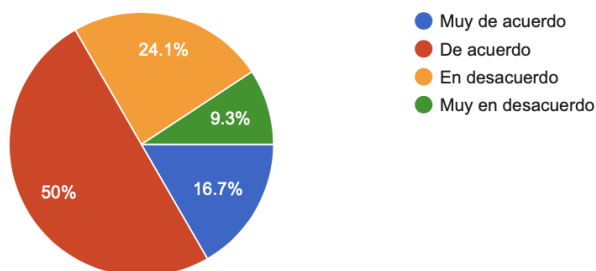


Figura 57 Toma de decisiones facil

El 51.9% de los encuestados está de acuerdo en que lo más importante para la organización es tomar decisiones rápida y fácilmente, el 20.4% están muy de acuerdo. Por otro lado, el 24.1% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.



Figura 58 Pertenencia

El 51.9% de los encuestados dijeron estar de acuerdo con el hecho de sentirse orgullosos de pertenecer a la organización, el 37% estuvieron de muy acuerdo con lo anterior, mientras que el 9.3% están en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

### Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización

54 respuestas

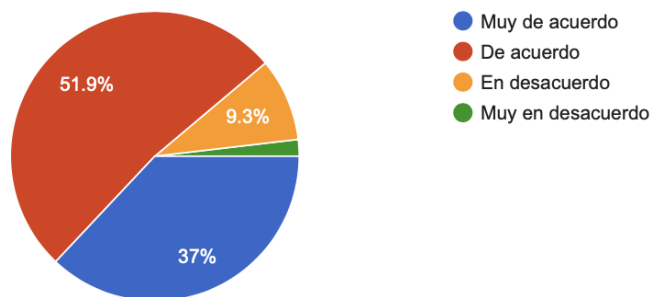


Figura 59 Equipo

El 34.2% expresó sentirse miembro de un equipo que funciona bien, el 48.1% estuvo muy de acuerdo con lo anterior, mientras que el 14.8% estuvieron en desacuerdo y el resto muy en desacuerdo.

### Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien

54 respuestas

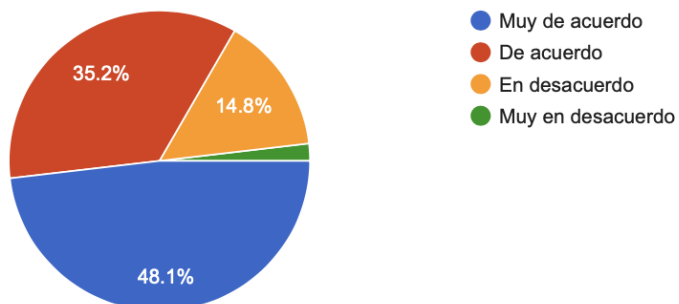


Figura 60 Lealtad

En la siguiente figura se muestra la opinión de los encuestados con respecto al sentimiento de lealtad. El 29.6% de los encuestados está de acuerdo en que sienten mucha lealtad por parte del personal hacia la organización, el 11.1% están muy de acuerdo con lo anterior. Por otro lado, el 42.6% están en desacuerdo y el 16.7% muy en desacuerdo.

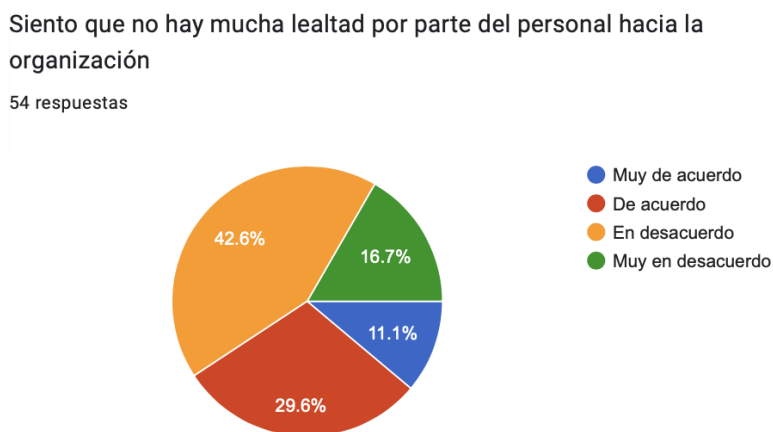


Figura 61 Intereses propios

En la siguiente figura se presenta la opinión de los colaboradores de Contemplación Valle de Guadalupe. Se puede observar que el 29.6% de los encuestados está de acuerdo en que cada quien se preocupa por sus propios intereses, el 24.1% está muy de acuerdo con lo anterior. Por otro lado, el 33.3% están en desacuerdo y el 13% muy en desacuerdo.

En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses

54 respuestas

