

8 100.-

PE-EU-140  
5527

B. Upana - I - 14448 - 2, 012

**“El Clima Organizacional y su Incidencia en el  
Índice de Rotación de Personal en la Empresa  
Hotelera Bonifaz, S.A.”**

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Edgar Rigoberto Girón Gramajo

Msc. Licda. Silvia Recinos, Tutora  
Msc. Licda. Sandra de León, Revisora

Quetzaltenango, Octubre de 2009



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M.Sc. Alba Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M.Sc. Alba Rodríguez de González

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

**Coordinadora**

Licda. Nancy Lam

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Mayra Leonor González Castro

**Examinadora**

Lic. José Orlando Comelli Monzón

**Examinador**

Lic. José Alfonso Hernández Lepe

**Examinador**

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

**Tutora**

Msc. Sandra Concepción de León López

**Revisora**

**UNIVERSIDAD**



**PANAMERICANA**

*Sabiduría Ante Todo.*

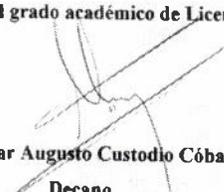
*Adquirir Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Teléfono 2261-1663 al 65  
Campus Central  
Carretera a San Isidro Zona 16  
Guatemala, Ciudad  
Correo electrónico  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.: C.C.E.E.0021-2009

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 17 DE OCTUBRE DE 2009**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia del Carmen Recinos Cifuentes tutora, y Licenciada Sandra Concepción de León López revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto -PED- titulada "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HOTELERA BONIFAZ, S.A.". Presentada por el estudiante Edgar Rigoberto Girón Gramajo y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 00009 de fecha 8 de agosto del 2009; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Lic. César Augusto Cobar C.  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Quetzaltenango, 23 de abril de 2009.

Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutora del estudiante **EDGAR RIGOBERTO GIRON GRAMAJO**, carné número **0806507**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA HOTELERA BONIFAZ, S.A."**, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
Colegiado 7675

**LICENCIADA**  
Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
Col. No. 7675

Quetzaltenango, 29 de abril de 2009.

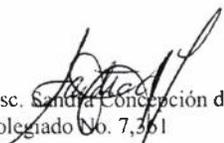
Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como Revisora del estudiante: **EDGAR RIGOBERTO GIRON GRAMAJO**, carné número **0806507**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA HOTELERA BONIFAZ, S.A."** ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito **DICTAMEN FAVORABLE** al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

  
Msc. Sandra Concepción de León López  
Colegiado No. 7,361

Msc. Sandra C. de León López  
PSICOLOGA  
COLEGIADO 7.361



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 540.2009**

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que el estudiante **GIRÓN GRAMAJO, EDGAR RIGOBERTO** con carné No. **0806507** aprobó **con 86 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 08 de agosto de 2009.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 09 días del mes de noviembre del año 2009.

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



V.Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General



# INDICE

Resumen	i
Introducción	iv
Capítulo I	1
Diseño de la Investigación	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Definición del Problema	5
1.3. Objetivos	6
1.4. Justificación	7
1.5. Delimitación	8
1.6. Metodología	9
1.7. Marco Teórico	11
1.8. Cronograma	16
1.9. Presupuesto	16
Capítulo II	17
2.1. El Clima Organizacional	17
2.2. Resultados del Trabajo de Campo	23
Capítulo III	84
3.1. La Rotación de Personal	84
3.2. Resultados del Trabajo de Campo	85

<b>Análisis de Resultados</b>	<b>98</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>113</b>
<b>Capítulo IV</b>	<b>119</b>
<b>Propuesta</b>	<b>119</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>187</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>189</b>
<b>Anexos</b>	<b>194</b>

## RESUMEN

Como parte del proceso del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de Administración de Empresas se desarrolla el Módulo de Práctica Empresarial Dirigida –PED-, el que consiste en elegir una empresa para desarrollar el estudio el cual se debe presentar al final como documento de cierre.

Durante el desarrollo del curso PED llevado en el segundo módulo del programa se elige una empresa en donde se realiza el estudio iniciando con una Evaluación Integral de las áreas de la empresa siguientes;

- Administración
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Infraestructura

Cuyas áreas se deben evaluar mediante un proceso de diagnóstico por observación, entrevistas y FODA, para llegar a determinar el o los problemas que están afectando el rendimiento óptimo de la empresa.

En el presente estudio se eligió trabajar en Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., de Quetzaltenango en donde después del proceso de Evaluación se llegó a detectar un problema en el área de Recursos Humanos y es el de Rotación de Personal cuyo índice se encuentra un poco elevado.

Para tratar el problema descrito y de acuerdo a los resultados de la Evaluación Integral se definió Evaluar el Clima Organizacional y determinar si este estaba provocando la Rotación de Personal.

Durante el proceso se diseñó el instrumento que se utilizó en la investigación de campo y fue el que evidenció que efectivamente algunos factores que inciden en el Clima Organizacional ideal están provocando las desvinculaciones, específicamente en las áreas Operativas y de Servicios como: Cocina, Camareras, Meseros, Mantenimiento y Conserjes. Ya que en el área administrativa el personal es bastante estable y no se dan desvinculaciones frecuentes.

Durante la preparación del informe se relacionaron los resultados de los factores evaluados en la investigación de campo con las variables siguientes:

- Clima Organizacional
- Rotación de Personal

Respaldadas con fundamento teórico de varios autores que se han dedicado a estudiar al respecto.

En base a la investigación de campo se determinó que el Clima Organizacional es bueno en las áreas Administrativas, pero, no es muy agradable en las áreas operativas y de servicios y que efectivamente está incidiendo en el índice de rotación de personal en la empresa.

Se pudo establecer tanto en la evaluación integral como en la investigación de campo que la empresa esta trabajando en una forma empírica, tomando en cuenta que su Administración se ejerce sin tomar en cuenta aspectos como: Filosofía Institucional, Planificación Estratégica, Departamento de Personal Estructurado y Funcional, no existe un programa de inducción, no hay programas de capacitación y entrenamiento, etc.

## INTRODUCCION

De acuerdo con la administración moderna es sabido de la importancia que tiene y se le ha dado al Clima Organizacional el cual esta constituido por el ambiente en el que se desenvuelve el empleado en la empresa, ambiente que se va creando por medio de las relaciones entre compañeros, jefes, subalternos, clientes, motivaciones, comunicación, seguridad, riesgos, oportunidades para carrera y desarrollo personal, etc.

Pero lo más importante al identificar el Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifáz, es la repercusión que esta teniendo en la estabilidad laboral del personal de las áreas operativas, incrementando el índice de rotación de personal.

La Rotación de Personal es una de las consecuencias de un mal clima organizacional el cual conduce al empleado a un estado de insatisfacción personal situación que en algunos casos hace incurrir en faltas que van provocando su salida y en otros se inicia una búsqueda de nuevas y mejores oportunidades fuera de la empresa

Tomando en cuenta lo descrito en los párrafos anteriores se manifestó la necesidad de investigar el grado de incidencia del clima organizacional en los índices de rotación de personal en Empresa Hotelera Bonifaz, seguidamente se realizó la investigación de campo para establecer los niveles actuales del clima organizacional respaldado por medio del marco teórico de las dos variables de estudio, finalmente se presenta la propuesta de trabajo con la cual se pretende corregir gradualmente el problema presentado.

# **CAPITULO I**

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

### **El Clima Organizacional y su Incidencia en la Rotación de Personal En la Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en Quetzaltenango**

#### **1.1. Planteamiento del Problema:**

La Empresa Hotelera Bonifaz, fue fundada en marzo de 1935; gracias a la visión que tuvo la pareja Bonifaz, con la idea de generar un ingreso extra en la familia de Silvia y Guillermo Bonifaz iniciando sus operaciones únicamente con dos habitaciones, en esa época le llamaban La Pensión de los Bonifaz.

El proceso de profesionalización de la Hotelería en Guatemala fue lento y con una administración empírica por las familias propietarias, situación que obligó a que vinieran al país hoteleros profesionales y al mismo tiempo que muchos guatemaltecos empezaran a prepararse en el ramo.

Siendo Empresa Hotelera Bonifaz uno de los pioneros en la Hotelería en Guatemala vale la pena mencionar que es una de las empresas que se ha mantenido a través del tiempo y que se ha actualizado para mantener un servicio de primera calidad de acuerdo con su categoría de cuatro estrellas ya que es un hotel exclusivo en la Ciudad de Quetzaltenango que goza de la preferencia de turistas nacionales y extranjeros.

Las instalaciones de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., y sus Oficinas Administrativas se encuentran ubicadas en la 4ª. Calle 10-50 de la zona 1 de la Ciudad de Quetzaltenango, teniendo una excelente ubicación ya que se encuentra en frente al parque central; dentro del Centro Histórico, rodeado de calles empedradas y edificios con arquitectura antigüa características que forman parte del atractivo turístico e identidad de la ciudad de los altos.

Actualmente el personal involucrado en el funcionamiento general del Hotel desempeña de manera eficiente sus funciones, y se percibe un ambiente agradable, existe trabajo en equipo para buscar la excelencia, tienen una buena identificación con la empresa ya que se sienten parte de ella, en general su desempeño y dedicación tiene como objetivo que el cliente se sienta satisfecho y bien atendido.

Lo anterior va creando el Clima organizacional el cual puede definirse como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.

Sin embargo hay factores que pueden determinar que el clima no sea del todo favorable generando entre varias situaciones la constante rotación de personal específicamente en el área operativa y de servicio.

El término Rotación de Personal se utiliza para definir la fluctuación de Personal de una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas se define por la cantidad de personas que ingresan a la empresa y el de las que se retiran de ella por diversos motivos o razones.

El problema se presenta generalmente durante el período de prueba del personal recién contratado, tomando en cuenta que durante los dos meses iniciales se paga su salario normal, se invierte en uniforme y los utensilios mínimos que necesitan para desempeñar su trabajo.

Lo anterior significa gastos para la organización y repercusión en el servicio que se presta.

Por lo que fue necesario determinar el clima organizacional actual y el índice de rotación en la Empresa Hotelera Bonifaz.

Chruden y Sherman (1974) Administración de Personal. Dicen: El Desarrollo de un Clima Organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización, es, por consiguiente, una tarea de Administración. Deben combinarse los incentivos en tal forma que se cumpla una variedad de necesidades humanas, concurrentemente con la obtención de las metas de la organización.

El Clima psicológico y social de la compañía está considerablemente determinado por los individuos que ocupan las posiciones clave en la organización, las actitudes y el comportamiento de quienes se encuentran en la parte superior, tienen un efecto determinante sobre los patrones motivacionales de los individuos en todos los niveles de la organización.

El Jefe dentro de la organización, puede estar en posibilidad de ignorar las influencias de la administración sin que se vea afectada su propia posición o seguridad individual, el tono establecido por la administración superior afecta fuertemente las actitudes y el comportamiento de la mayoría de los empleados. Como resultado, cualquier intento para mejorar el desempeño

del trabajo del empleado, debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los subordinados, incluyen la eficiencia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajo.

Chiavenato, I., (2001). *Gestión del Talento Humano*, Dice: La Misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones. Es normal que la organización trate de adaptar las personas a ese contexto, en especial las que apenas ingresan en la organización: los nuevos empleados.

El período inicial del empleo constituye una fase crucial de esta adaptación y del desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización. Es un período de adaptación lento y difícil, en que la rotación de personal es más elevada que en los períodos subsiguientes. El contrato psicológico condiciona buena parte de este ajuste mutuo. El contrato es un medio utilizado para crear e intercambiar valores o intercambiar recursos entre las personas que rigen tanto sus relaciones interpersonales como consigo misma.

Sikula, F., (1991) *Administración de Recursos Humanos en Empresas*, Dice: Que para evaluar el Clima Organizacional dentro de la empresa existen una serie de factores directos e indirectos; de parte de la empresa podemos mencionar: Prestaciones, Relaciones Jefe – subalterno, Incentivos, Participación, Políticas, Procedimientos, Reglas, Seguridad, Servicios, Sueldos y Salarios, los que inciden directamente en el comportamiento del empleado como: Ausentismo, Accidentes, Pérdida de tiempo, Quejas,

Tiempo Extra, Calidad, Demora, Robo, Rotación, Gasto, Interrupciones de Trabajo.

La rotación de Personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que los motivos de ésta son puramente laborales y que pueden ser detectados y controlados mediante el análisis del entorno en el que se desenvuelve el empleado.

Las salidas de personal que manifiestan una ineficiente gestión de los Recursos Humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales.

Las causas más comunes de Rotación de Personal desde el punto de vista laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con: Contenido de trabajo, salarios, ambiente laboral, motivación.

## 1.2. Definición del Problema

De acuerdo a la Evaluación y Diagnóstico Integral que se realizó en la empresa, los orígenes de la Rotación de Personal en el área operativa se considera que puede ser el Clima Organizacional y la existencia de un Departamento de Recursos Humanos no Definido. Por lo anterior, es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cómo incide el Clima Organizacional en el Índice de Rotación de Personal en la Empresa Hotelera Bonifaz, S. A.?

¿Qué factores inciden en el clima organizacional?

¿Cuál será el índice de rotación de personal?

¿Cómo es la relación entre Jefes y Supervisores y Personal Operativo?

¿Cuáles son las condiciones de trabajo para el personal de la Empresa?

¿Qué prestaciones adicionales a las de ley tiene el personal de la empresa?

¿Qué apoyo recibe el personal del actual departamento de Recursos Humanos?

¿Será que la empresa cuenta con una Filosofía Institucional Definida y si el personal es consecuente e identificado con ella?

¿Será que se le da una adecuada Inducción al personal cuando se incorpora a la empresa?

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo General

Determinar si el Clima Organizacional tiene incidencia en la Rotación de Personal en la Empresa Hotelera Bonifaz.

#### 1.3.2 Objetivos Especificos

- Evaluar el nivel de Clima Organizacional actual en las áreas de trabajo.
- Medir el índice de Rotación de personal

- Determinar la calidad de relaciones existentes entre jefe y subalterno
- Evaluar las condiciones de trabajo del personal
- Evaluar las prestaciones legales y adicionales que gozan los empleados.
- Establecer si el personal de reciente ingreso a la empresa recibe el proceso de inducción adecuado.
- Evaluar la incidencia del clima organizacional en factores del personal como: Ausentismo, Pérdida de Tiempo, Calidad de Trabajo, Demoras, Rotación, Interrupciones

#### 1.4. Justificación

En toda área de trabajo se manifiestan una serie de relaciones interpersonales entre los mismos colaboradores y entre jefes y subordinados las cuales se extienden hasta los clientes y proveedores reflejando la calidad de estas relaciones, entonces la conjugación de esta serie de relaciones es el clima organizacional que se vive y se manifiesta en la empresa.

Por lo anterior se considera necesario determinar los niveles del Clima Organizacional en la empresa ya que esto permite que el empleado se sienta o no a gusto en el desempeño de su labor.

Cuando el clima organizacional es adverso para el trabajador le ocasiona insatisfacción por lo tanto puede incidir en que tome la decisión de retirarse de la empresa o que desempeñe mal sus atribuciones y provocar despidos.

Por lo expuesto se consideró necesario medir la calidad de Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz, para proponer acciones correctivas que reduzcan sus consecuencias principalmente en la Rotación de Personal.

También que esas acciones permitan influir positivamente en los empleados para que, mejoren sus niveles de, Motivación, Satisfacción, Eficiencia, Estabilidad Laboral y Emocional.

## 1.5. Delimitación

### 1.5.1. Espacial

La presente investigación fue realizada en Empresas Hotelera Bonifaz, S.A., ubicada en 4ª. Calle y 11 avenida de la zona 1, de la ciudad de Quetzaltenango, que cuenta con 54 empleados.

### 1.5.2. Temporal

El estudio sobre el Clima Organizacional y su incidencia en la Rotación de Personal en Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., se realizó en un tiempo aproximado de seis meses contados a partir del 24 de mayo de 2008.

### 1.5.3. Teórica:

El estudio tiene el respaldo del área de Administración de Recursos Humanos.

## 1.6. Metodología:

1.6.1. Unidad de Análisis: 54 Empleados

1.6.2. Población: 54 Empleados

1.6.3. Muestra: Se trabajó en base a una muestra de 47 empleados, la cual se estableció en base a la fórmula siguiente:

$$n = \frac{P(1-P)}{E^2 + \frac{P(1-P)}{Z^2 N}}$$

### Simbología:

n = tamaño de la muestra

P = proporción

E = error

Z = grado de significancia de confiabilidad

N = total de la población

$$n = \frac{0.50(1-0.50)}{(0.05)^2 + \frac{0.50(1-0.50)}{(1.96)^2 \cdot 54}} = \frac{0.25}{0.00065 + 0.0046296}$$

Fuente: Tesis; La Inteligencia Emocional del Recurso Humano y su Repercusión en el Comportamiento Organizacional. De León López, Sandra Eugenia, (2006). Universidad de San Carlos de Guatemala

$$n = \frac{0.25}{0.0052796} = 47.35$$

$$n = 47$$

#### 1.6.4. Técnica e Instrumento:

- Técnica: Escala
- Instrumento: Escala para medir el Clima organizacional
- Instrumento: Cuestionario
- Formula para medir la Rotación de Personal

#### 1.6.5. Procedimiento:

- Diagnostico Integral
- Problematización
- Revisión Bibliográfica
- Elaboración del Diseño de Investigación
- Trabajo de campo
- Elaboración del Informe Final.

## 1.7. Marco Teórico Preliminar

### 1.7.1. Antecedentes

Marroquín, C. (2007) Dice en su tesis titulada “Clima y Cultura Organizacional y su repercusión en el Mantenimiento y Satisfacción Laboral del Recurso Humano”, Clima Organizacional se refiere a la comprensión del comportamiento humano y al conocimiento de los diversos sistemas y prácticas disponibles, que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

Está influenciado por las fuerzas exógenas (externas) y endógenas (internas), de la organización. Las fuerzas exógenas del Clima Organizacional son: Nuevas tecnologías, cambio de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente económico, político, legal y social, los cuales generan la necesidad de efectuar cambios en la empresa.

Las fuerzas Endógenas crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento. Proviene del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

De León, S. (2006 ), dice en su Tesis Titulada “La inteligencia emocional del Recurso Humano y su repercusión en el comportamiento organizacional”, Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen Clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas están las siguientes: Logro, Afiliación, Poder, Productividad, Baja Rotación, Satisfacción, Adaptación, Innovación, etc.. Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, Alta Rotación, Ausentismo, Poca Innovación, Baja Productividad, Etc..

Sikula, F. (1991) Administración de Recursos Humanos en Empresas, Dice: Por lo general, un Clima Organizacional consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados. En contraste con el uso común del término en meteorología el Clima Organizacional se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas.

Reyes Ponce, A. (1981) Administración de Empresas, Dice: Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Koontz, H. & Weihrich, H., (1990) Administración, Dice: La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

## 1.7.2. Marco Teórico Contextual

La Empresa Hotelera Bonifaz, fue fundada en marzo de 1935; gracias a la visión que tuvo la pareja Bonifaz, con la idea de generar un ingreso extra en la familia de Silvia y Guillermo Bonifaz iniciando sus operaciones únicamente con dos habitaciones, en esa época le llamaban “La Pensión de los Bonifaz”.

Siendo Empresa Hotelera Bonifaz uno de los pioneros en la Hotelería en Guatemala vale la pena mencionar que es una de las empresas que se ha mantenido a través del tiempo y que se ha actualizado para mantener un servicio de primera calidad de acuerdo con su categoría de cuatro estrellas ya que es un hotel exclusivo en la Ciudad de Quetzaltenango que goza de la preferencia de turistas nacionales y extranjeros.

Las instalaciones de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., y sus Oficinas Administrativas se encuentran ubicadas en la 4ª. Calle 10-50 de la zona 1 de la Ciudad de Quetzaltenango, teniendo una excelente ubicación ya que se encuentra en frente al parque central dentro del Centro Histórico, rodeado de calles empedradas y edificios con arquitectura antigua características que forman parte del atractivo turístico e identidad de la ciudad de los altos.

## 1.7.3. Marco Teórico Conceptual

### 1.6.3.1. Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de los colaboradores que se puede ver influenciado por varias razones: Prestaciones, Relaciones Jefe Subalterno, Incentivos, Participación, Políticas,

Procedimientos, Reglas, Seguridad, Servicios, Sueldos y Salarios, Condiciones de Trabajo, Tipos de Liderazgo.

Y puede tener repercusión en los factores siguientes: Ausentismo, Accidentes, Pérdida de Tiempo, Quejas, Calidad de Trabajo, Demoras, Rotación de Personal, Interrupciones de Trabajo

Se considera que un Buen nivel de Clima Organizacional, Alta Moral del Empleado y Alto Nivel de Productividad van siempre juntos y con un alta dependencia entre si.

La variable mas importante que determina e influye en el clima general de la empresa es la relación Jefe – Subalterno que prevalece en toda la empresa. El Clima, Costumbres, Prácticas y actitudes, dependen en gran medida de las relaciones establecidas Patrón – Empleado. Las relaciones informales y formales que tiene un director o líder con sus subalternos influirá significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima general de la empresa.

#### 1.7.3.2. Rotación de Personal

El término Rotación de Personal se utiliza para definir la fluctuación de Personal en una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas se define por la cantidad de personas que ingresan a la empresa y el de las que se retiran de ella por diversos motivos o razones.

Por lo general la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de empleados en el curso de cierto período. Siempre la rotación se expresa

en índices que pueden ser mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones o hasta establecer predicciones o tendencias.

La rotación de Personal esta influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que los motivos de esta son puramente laborales y que pueden ser detectados y controlados mediante el análisis del entorno en el que se desenvuelve el empleado.

Las salidas de personal que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los Recursos Humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales.

Las causas más comunes de Rotación de Personal desde el punto de vista laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con: Contenido de trabajo, salarios, ambiente laboral, motivación.

A continuación se presenta la fórmula que se utilizó para determinar el índice de Rotación de Personal en Empresa Hotelera Bonifaz:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados Desvinculados}}{\text{Promedio de empleados De la empresa}}$$

Fuente: Tesis; El Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación de Personal Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, Sandra Eugenia Rivera Mejia, (2008), Universidad Panamericana.

### 1.8. Cronograma.

N	Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto / Octubre	Noviembre - 2008 / Marzo - 09
1	Diagnostico	X				
2.	Problematización		X			
3.	Revisión bibliográfica		X			
4.	Elaboración del diseño de Inv.			X		
5.	Trabajo de campo				X	
6.	Elaboración del informe final					X

### 1.9. Presupuesto:

<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTO</b>
Horas de Trabajo	Q. 2,500.00
Materiales	Q. 1,000.00
Imprenta	Q. 1,500.00
Otros	Q. 500.00
<b>Total</b>	<b>Q. 5,000.00</b>

**El Costo total estimado del estudio ascendió a Q. 5,000.00**

## CAPITULO II

### CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1. Concepto: Es el ambiente que un empleado vive y percibe dentro de una organización; el cual se va formando mediante las diversas relaciones Jefe – Subalternos – Compañeros de Trabajo con el respaldo de aspectos como motivaciones - comunicación – satisfacción salarial – Seguridad Física.

Sikula, F. (1991) Administración de Recursos Humanos en Empresas, Explica: Un Clima Organizacional consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en los relativo a la salud y comodidad de los empleados. En contraste con el uso común del término en meteorología el Clima Organizacional se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas.

Chruden y Sherman (1974) Administración de Personal. Dicen: El Desarrollo de un Clima Organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización, es, por consiguiente, una tarea de Administración. Deben combinarse los incentivos en tal forma que se cumpla una variedad de necesidades humanas, concurrentemente con la obtención de las metas de la organización.

Chester, Bernard (1971) Dice: La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquella.

Se puede definir como un conjunto de personas que se unen bajo un objetivo común, para lograr metas y finalidades a través de una red de sistemas, técnicas y métodos, destinados a alcanzar el logro y el éxito sumando las capacidades, dones, talentos individuales y dando vida a lo que se llama organización.

Reyes Ponce, A. (1981) *Administración de Empresas, Explica: Organización* es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Harold, K., Weihrich, H., (1990) *Administración, Explica: La estructura de una organización* deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

El Clima psicológico y social de la compañía está considerablemente determinado por los individuos que ocupan las posiciones clave en la organización. Las actitudes y el comportamiento de quienes se encuentran en la parte superior, tienen un efecto determinante sobre los patrones motivacionales de los individuos en todos los niveles de la organización. Dentro de la organización, puede estar en posibilidad de ignorar las influencias de la administración sin que se vea afectada su propia posición o seguridad individual, el tono establecido por la administración superior afecta fuertemente las actitudes y el comportamiento de la mayoría de los empleados. Como resultado, cualquier intento para mejorar el desempeño

del trabajo del empleado, debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los subordinados, incluyen la eficiencia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajo.

Sikula, F., (1991) Administración de Recursos Humanos en Empresas, Dice: Que para evaluar el Clima Organizacional dentro de la empresa existen una serie de factores directos e indirectos; de parte de la empresa podemos mencionar: Prestaciones, Relaciones Jefe – subalterno, Incentivos, Participación, Políticas, Procedimientos, Reglas, Seguridad, Servicios, Sueldos y Salarios, los que inciden directamente en el comportamiento del empleado como: Ausentismo, Accidentes, Pérdida de tiempo, Quejas, Tiempo Extra, Calidad, Demora, Robo, Rotación, Gasto, Interrupciones de Trabajo.

Marroquín, C. (2007) Dice en su tesis titulada “Clima y Cultura Organizacional y su repercusión en el Mantenimiento y Satisfacción Laboral del Recurso Humano”, Clima Organizacional se refiere a la comprensión del comportamiento humano y al conocimiento de los diversos sistemas y prácticas disponibles, que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

En la actualidad la mayoría de empresas buscan mejorar continuamente el ambiente de su organización, para propiciar un aumento de productividad en todas sus áreas sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menor incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

El Clima en la empresa está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también “la medida receptiva de los atributos organizacionales. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización el cual es experimentado por los miembros de esta, y ejerce influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización”

(Maria Elena Mendoza Fung, 2000, UPB). El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales.

Proponer un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, se habla de un clima que si bien es cierto debe apostar por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin ultimo de las instituciones.

Un buen clima organizacional va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales. El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen

clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia.(entendidas en el sano criterio de la racionalidad)

### 2.1.2. FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Logro y Reconocimiento de Objetivo
- Motivación en el Puesto
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Relación con el Jefe Inmediato
- Planes de Carrera y Desarrollo
- Ambiente Físico
- Seguridad
- Riesgos
- Servicio al Cliente

Los factores mencionados son indicadores que fueron tomados del instrumento creado por: Estudiantes de la séptima promoción de la carrera de Psicología en Recursos Humanos de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala (1996), y fue adaptado como instrumento para medir el Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., Quetzaltenango, en donde cada factor esta integrado por siete ítems los cuales se midieron

individualmente; pero, al final se promedian los siete para poder establecer la medición general del factor en estudio.

Se presentó la necesidad de evaluar el Clima Organizacional en la empresa para determinar el grado de satisfacción del personal y si tenía incidencia en el actual índice de Rotación de Personal detectado durante la etapa de Diagnóstico Integral que se realizó en el Hotel.

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo en Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., de Quetzaltenango, por medio de la aplicación del instrumento que mide el Clima Organizacional en el que se incluyen los diez factores que inciden en el Clima Organizacional y su repercusión en la Rotación de Personal. (Ver anexo No. 001)

#### 2.2.2.1. LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO

Este factor permite establecer aspectos del empleado en forma personal, aspectos de la empresa y la relación que se puede dar entre los objetivos personales y los de la empresa así como la medida en la que la empresa valora o premia el esfuerzo del empleado en el cumplimiento de sus atribuciones.

También permite determinar si hay planificación de objetivos en las áreas de la empresa y si se le enseña al empleado la importancia de alcanzar metas y objetivos y como esto al final llega a aclarar en el empleado si ha logrado sus objetivos tanto personales como en la organización durante el tiempo que lleva de laborar en ella.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Logro y Reconocimiento de Objetivo y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del ítem número uno que corresponde a evaluar SI LOS LOGROS ALCANZADOS SON RECONOCIDOS POR LOS JEFES; la mayor parte de los entrevistados respondió en forma positiva, no obstante catorce colaboradores expresaron que los logros alcanzados no son reconocidos por los jefes. (Ver cuadro No. 02 de anexo 003).

En relación a la medición del ítem número dos que corresponde a evaluar: SI LOS LOGROS DE LA EMPRESA ESTAN RELACIONADOS CON LOS LOGROS DEL EMPLEADO; la mayoría de los entrevistados respondió positivamente, no obstante 11 colaboradores expresaron que los logros de la empresa no tienen ninguna relación con los logros del empleado (ver cuadro No. 03 de anexo 003).

En la medición del tercer ítem que corresponde a evaluar: SI SE LE HABLA AL EMPLEADO DE LA IMPORTANCIA DE ALCANZAR METAS DENTRO DE LA EMPRESA; el 68% de los entrevistados respondió en forma positiva, no obstante 15 colaboradores respondieron en forma negativa (ver cuadro No. 04 de anexo 003).

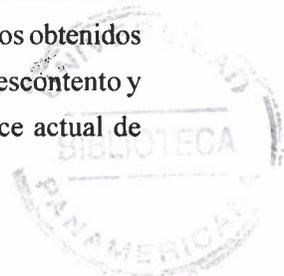
En la medición del cuarto ítem que corresponde a evaluar: SI LOS LOGROS DE LA EMPRESA SON RECONOCIDOS EN TODOS LOS NIVELES; el 59% de los entrevistados respondió en forma positiva, no obstante 19 colaboradores manifestaron que no (ver cuadro No. 05 de anexo 003).

En la medición del quinto ítem que corresponde a evaluar: SI EL EMPLEADO EN EL TIEMPO QUE LLEVA DE LABORAR EN LA EMPRESA HA LOGRADO ALCANZAR SUS OBJETIVOS; la mayoría de los entrevistados respondió que sí ha logrado alcanzar sus objetivos, no obstante 11 colaboradores expresaron que no (ver cuadro No. 06 de anexo 003).

En la medición del sexto ítem que corresponde a evaluar: SI HAY PLANIFICACION DE OBJETIVOS DENTRO DE LA EMPRESA; veintidós de los entrevistados respondió que sí hay planificación de objetivos dentro de la empresa, pero la mayoría expresó lo contrario (ver cuadro No. 07 de anexo 003).

En la medición del séptimo ítem que evalúa: SI EN LA EMPRESA EL EMPLEADO TIENE LA OPORTUNIDAD PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS; la mayoría de los entrevistados respondió que en la empresa sí existe esa oportunidad, no obstante doce personas manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 08 de anexo 003).

Las tendencias de los porcentajes anteriores fueron detectadas durante la etapa de evaluación integral de la empresa, en donde se pudo observar que la parte del personal de la empresa que se desempeña en los puestos administrativos califica muy bien el nivel de Clima Organizacional imperante en la empresa, pero el personal que se desempeña en las áreas operativas tiene una percepción negativa de el presente factor, la mala calificación se debe principalmente a la falta de planificación y el establecimiento de objetivos, ya que no existen parámetros para comparar resultados obtenidos contra resultados planificados, situación que propicia cierto descontento y que desencadena en desvinculaciones que provocan el índice actual de Rotación de Personal



Chester Bernard (1971) Dice: Que la organización se puede definir como un conjunto de personas que se unen bajo un objetivo común para lograr metas y finalidades a través de una red de sistemas, técnicas y métodos, destinados a alcanzar el logro y el éxito sumando las capacidades, dones, talentos individuales y dando vida a lo que se llama organización.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo*, nos da el siguiente concepto sobre Satisfacción Laboral: Es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Sin embargo otros autores consideran que es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral.

Reyes Ponce, A. (1981) *Administración de Empresas*, Dice: La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo: a la vez indica que Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;
- b) Así como la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es “hacer a través de otros”,

necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;

- c) El objetivo establecido sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente;

Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; & Wihrich, Heinz; (1983), en su libro Elementos de Administración; dice lo siguiente sobre objetivos y metas: Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto. Con frecuencia se hacen distinciones entre objetivos, metas y miras. En estas circunstancias, se piensa que un "objetivo" es el punto final de un programa de administración, ya sea que se establezca en términos generales o específicos, mientras que la "meta" o "mira" casi invariablemente se relaciona con fines cuantitativos o cualitativos específicos.

Continúa diciendo Koontz, O'Donnell y Wihrich, que: La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos, en comparación con los costos y otros factores requeridos para formularlo y llevarlo a la práctica. Un plan puede mejorar el logro de objetivos. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, no sólo cuando se mide el costo en términos de tiempo, dinero o producción sino también en términos del grado de satisfacción individual y de grupo.

En ciertas ocasiones, los planes pueden inclusive dificultar o imposibilitar el logro de objetivos si producen insatisfacción en las personas que conforman la organización.

El logro y reconocimiento de objetivo es importante para el colaborador, para que pueda establecer su contribución en la empresa, pero se entiende

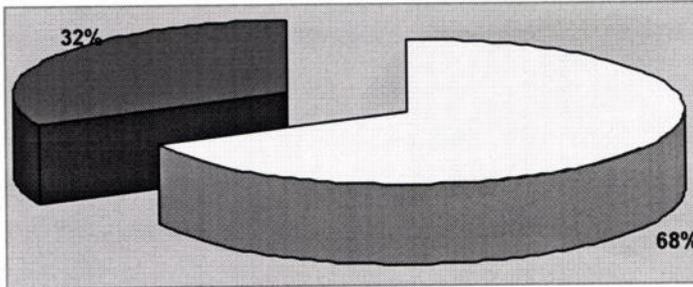
que para llegar a determinar este factor en empresa Hotelera Bonifaz, S.A., La administración debe trabajar para fijar y definir los planes y objetivos generales y los específicos en cada área de trabajo; para establecer formalmente qué es lo que la empresa espera.

Lo anterior permitirá que el colaborador alcance un nivel de satisfacción lo que incidirá en satisfacción personal, mejores resultados para la empresa y la creación de un ambiente agradable de trabajo.

En la grafica siguiente No. 1; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 32 de ellas que abarcan el 68% expresaron que están De Acuerdo con la forma en que la organización motiva a sus trabajadores al cumplir con los objetivos de la misma; mientras que el resto de colaboradores lamentablemente indican que están en desacuerdo o de manera indiferente, lo que responde a lo observado en la evaluación integral en dónde se evidenció que hay personal de reciente ingreso que aún no se ha logrado identificar con su puesto de trabajo y menos aún con la empresa.

## LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO



Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

### 2.2.2.2. MOTIVACION DEL PUESTO

Este indicador permite establecer el grado de motivación con el que el empleado desempeña sus atribuciones, basado en aspectos como: Motivaciones en General, Incentivos en especie y económicos, Salarios justos, que se les permita participar con sus ideas para un mejor desempeño en el trabajo así como utilizar su creatividad.

Lo descrito en el párrafo anterior define o promueve el grado de motivación que el empleado alcanza en su puesto de trabajo y el grado de identificación que pueda llegar a tener con Empresa Hotelera Bonifaz y que pueda llegar al punto de preferir trabajar por largo tiempo en la empresa a buscar otro tipo de trabajo en otra fuente.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Motivación del Puesto y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del ítem número uno del factor en estudio que evalúa: “SI LA EMPRESA CUENTA CON LOS INCENTIVOS O MOTIVACIONES NECESARIAS PARA UN BUEN DESEMPEÑO”, el 55% de los entrevistados respondió que sí la empresa cuenta con esos incentivos o motivaciones, no obstante el 45% de los colaboradores manifestaron que en la empresa no existen esos incentivos o motivaciones (ver cuadro No. 9 de anexo 003).

En relación a la medición del ítem número dos que evalúa: “SI EL SALARIO MOTIVA AL PERSONAL A TRABAJAR EN LA EMPRESA”; la mayoría de entrevistados respondió que si el salario es un motivador para trabajar en la empresa, no obstante diecisiete colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 10 de anexo 003).

En la medición del ítem número tres que evalúa “SI EN LA EMPRESA SE ALIENTA AL EMPLEADO A DECIR LO QUE PIENSA AUN CUANDO ELLO ESTA EN DESACUERDO CON LOS JEFES O SUPERIORES”; el 42% de los entrevistados respondió a favor, no obstante el 58% de los colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 11 de anexo 003)..

En la medición del ítem número cuatro que evalúa: “SI EN CADA AREA DE TRABAJO SE MOTIVA AL EMPLEADO A UTILIZAR SU CREATIVIDAD Y SE LE DA PARTICIPACION EN CUALQUIER DECISION QUE SE TOME”; 45% de los entrevistados respondió que

efectivamente en su área de trabajo se motiva al empleado a utilizar su creatividad y se le da participación en cualquier decisión que se tome, no obstante el 55% de los colaboradores manifestó lo contrario (ver cuadro No. 12 de anexo 003).

En la medición del ítem número cinco que evalúa: “SI EL SALARIO QUE EL EMPLEADO RECIBE ESTA DE ACUERDO A LAS TAREAS Y ACTIVIDADES QUE REALIZA”; la mayoría de los entrevistados respondió a favor, no obstante diecisiete de los colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 13 de anexo 003).

En la medición del ítem número seis que evalúa: “SI AL EMPLEADO SE LE PRESENTARA LA OPORTUNIDAD ESCOGERIA OTRO TIPO DE TRABAJO EN OTRA EMPRESA”; el 66% de los entrevistados respondió que sí escogería otro tipo de trabajo en otra empresa, pero el 34% de los colaboradores respondió lo contrario o sea que se encuentra muy a gusto en la empresa (ver cuadro No. 14 de anexo 003).

En relación a la evaluación del ítem número siete que mide: “SI EN LA EMPRESA SE RECIBEN MAS CASTIGOS QUE PREMIOS”; diecinueve de los entrevistados respondió que sí en la empresa se reciben mas castigos que premios, no obstante el 59% de los colaboradores manifestó que eso no es cierto (ver cuadro No. 15 de anexo 003).

En la medición del presente factor la mayor parte del personal que en promedio es 57% sí se siente motivado en el desempeño de su puesto de trabajo ya que su respuesta fue a favor, no obstante una buena parte del personal que en promedio es 43% considera que no se siente motivado en el desempeño de su puesto de trabajo por diversas razones especialmente:

porque no se cuenta con los incentivos o motivaciones necesarias, su salario de trabajo no cumple con sus expectativas, no se le da oportunidad a su creatividad ni a participar en la toma de decisiones.

En relación a los ítems que fueron mal calificados, en la etapa de evaluación integral se observó que la empresa no cuenta con un plan de incentivos, tanto económicos como de otra clase, para mantener algún grado de motivación en el personal y con esto tratar de que no se den casos de apatía o desmotivación que provoquen deficiente o mal desempeño de las atribuciones; para finalizar con una desvinculación.

Koontz, Harold; O'Donell, Cyril; & Wihrich, Heinz; (1983), en su libro Elementos de Administración; nos dice lo siguiente sobre la motivación: La principal tarea de los administradores es hacer que las personas contribuyan con actividades que ayuden a lograr la misión y las metas de una empresa. Es claro que para guiar las actividades de las personas en las direcciones deseadas se requiere saber, en la mayor medida posible, lo que produce a las personas a hacer cosas y qué las motiva.

Todos los que son responsables de administrar una organización deben incluir en la totalidad del sistema, factores que induzcan a los empleados a contribuir en forma tan efectiva y eficiente como sea posible y se puede lograr este objetivo introduciendo en los aspectos posibles del clima de la organización los elementos que permitan que las personas actúen en la forma deseada.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen las cosas

que esperan satisfagan esos impulsos y deseos a la vez que los impulsarán a actuar en la forma deseada.

A continuación se muestra la figura No. 1; sobre la Cadena de necesidad, deseo y satisfacción y se puede contemplar a la motivación como algo que implica una reacción en cadena que empieza con una necesidad y concluye con la satisfacción.

Figura No. 1

### CADENA DE NECESIDAD, DESEO Y SATISFACCION



Fuente: Libro: Elementos de Administración de los autores: Koontz, Harold; O'Donell, & Cyril; Wihrich, Heinz; (1983)

Los incentivos, el salario, permitir la participación y la creatividad, son motivadores que inducen a una persona a comportarse de determinada manera. Aunque las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos identificados los que agudizan el impulso a actuar de una forma deseada y en beneficio de la empresa.

El administrador puede hacer mucho para aumentar la motivación estableciendo un medio ambiente que favorezca ciertos impulsos.

La tarea del administrador es compleja ya que tiene que buscar y promover un equilibrio entre las atribuciones de cada puesto de trabajo y la retribución que la empresa da para conseguir que el colaborador se mantenga motivado en su puesto de trabajo.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo*, da el siguiente concepto de puesto de trabajo: Un puesto consiste en el trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en el marco de las condiciones de trabajo de una actividad concreta conforman la actividad laboral regular de una persona.

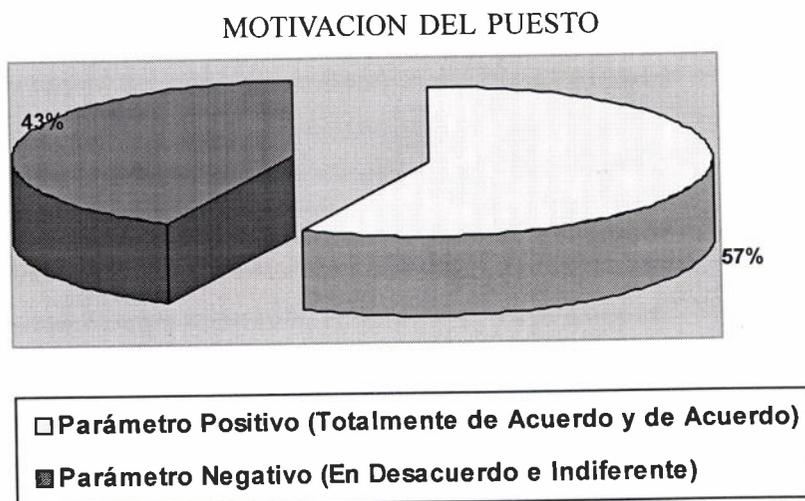
La recompensa es muy importante para el colaborador ya que ésta corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores se considera que se debe buscar el mejor equilibrio entre el que hacer de cada puesto de trabajo y los motivadores que impulsan al deseo personal de cada colaborador

En la grafica siguiente No. 2; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 27 de ellas que abarcan el 57% expresaron que están De Acuerdo con el grado de motivación que se da en el puesto de trabajo que ocupan; mientras que el resto de colaboradores lamentablemente indican que están en desacuerdo o de manera indiferente, lo que responde a lo observado en la evaluación integral en dónde se evidenció que una parte del personal no se siente motivado en su puesto de trabajo en la empresa.

Gráfica No. 2



Fuente: Investigación de Campo 2008;  
 Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

### 2.2.2.3. TRABAJO EN EQUIPO

Este factor permite establecer el grado de inter relación que se da en la empresa tanto entre departamentos como entre el personal y lograr con ello el desarrollo de un trabajo en equipo que genere un ambiente agradable de trabajo y facilite las tareas que se realizan en cada departamento o unidad de trabajo así como en la empresa en general.

El trabajo en equipo permite la cooperación y solidaridad en beneficio de la organización y de un ambiente agradable en el cual el colaborador se sienta parte de un todo y que puede recibir apoyo en cualquier momento para lograr en conjunto la realización eficiente de sus tareas.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Trabajo en Equipo y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del ítem número uno que evalúa: “SI LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA TRABAJAN POR SEPARADO COMO SI FUERAN EMPRESAS DIFERENTES”; la mitad de entrevistados respondió que eso no es así, no obstante la otra mitad de los colaboradores manifestaron que efectivamente los departamentos de la empresa trabajan por separado como si fueran empresas diferentes (ver cuadro No. 16 de anexo 003).

En la medición del ítem número dos que evalúa: “SI LA RELACION ENTRE LOS DEPARTAMENTOS ES BUENA Y EFECTIVA PARA LOGRAR UN BUEN AMBIENTE LABORAL”; la mayoría de los entrevistados respondió que la relación entre los departamentos es buena y efectiva para lograr un buen ambiente laboral, únicamente siete colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 17 de anexo 003).

En la medición del ítem número tres que evalúa: “SI LOS EMPLEADOS DE CADA DEPARTAMENTO INTERCAMBIAN IDEAS PARA REALIZAR MEJOR EL TRABAJO EN EQUIPO”; la mayoría de los entrevistados respondió favorablemente, no obstante quince personas manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 18 de anexo 003).

En la medición del ítem número cuatro que evalúa: “SI LOS JEFES MOTIVAN A SUS EMPLEADOS PARA QUE REALICEN EL TRABAJO EN EQUIPO”; el 62% de los entrevistados respondió que en la empresa los jefes sí motivan a sus empleados para que realicen el trabajo en equipo, no obstante el 38% de los colaboradores manifestó lo contrario (ver cuadro No. 19 de anexo 003).

En la medición del ítem número cinco que evalúa: “SI AL EMPLEADO SE LE FACILITA TRABAJAR EN EQUIPO”; la mayoría de los entrevistados respondió a favor, únicamente ocho colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 20 de anexo 003).

En la medición del ítem número seis que evalúa: “SI CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA CUENTA CON EL NUMERO CORRECTO DE PERSONAS EN CADA PUESTO PARA UN MEJOR DESEMPEÑO EN LAS TAREAS”; la mayoría de los entrevistados respondió a favor, no obstante diecisiete colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 21 de anexo 003).

En la medición del ítem número siete que evalúa: “SI EL EMPLEADO CONSIDERA QUE EL TRABAJO EN EQUIPO FACILITA LAS TAREAS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO”; la mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente, únicamente tres de los colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 22 de anexo 003).

En la medición del presente factor la mayor parte del personal que en promedio es un 72% considera que si hay un buen nivel de trabajo en equipo en la empresa especialmente dentro de cada departamento ya que

la coordinación entre departamentos no fue bien calificada, no obstante una buena parte del personal que en promedio es un 28% o sea 13 personas consideran que no hay trabajo en equipo en la empresa especialmente: porque los departamentos de la empresa trabajan por separado sin ninguna coordinación, los compañeros de trabajo de cada departamento no intercambian ideas para realizar el trabajo en equipo, no hay motivación de parte de sus jefes para realizar su trabajo en equipo, los puestos de trabajo no tienen el personal suficiente o sea que hay recarga de trabajo y que a algunos que en concreto son 8 personas se les dificulta trabajar en equipo, la falta de trabajo en equipo afecta la estabilidad laboral ya que esto provoca apatía debido a que el empleado llega a la empresa sabiendo que debe hacer únicamente lo que se le encarga para cumplir con su tarea porque sabe que nadie le presta apoyo y él también asume la posición de no apoyar a sus compañeros.

Los ítems que fueron mal calificados están propiciando un ambiente hostil provocando desavenencia entre el personal y en cualquier momento se dan peleas o discusiones especialmente en el área de cocina situación que fue evidenciada durante la etapa de evaluación integral y que esta perturbando el clima de la empresa y que al final puede desencadenar en desvinculaciones voluntarias o involuntarias incrementando el índice de rotación de personal.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo*, da el siguiente concepto de Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo puede definirse como una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee

un marcado carácter grupal. Se considera que el trabajo en equipo ha resultado eficaz cuando dicha actividad permite el logro de sinergia, fenómeno que ayuda cuando el resultado grupal es superior (en cantidad) o diferente (en cuanto a mejora su calidad) a la simple suma de las contribuciones de los miembros que componen el equipo.

A continuación se presentan los factores más importantes que permitirían lograr un trabajo en equipo eficaz:

- a) Claridad en las metas del equipo
- b) Liderazgo adecuado dentro del equipo
- c) Apoyo decidido de la organización al trabajo en equipo
- d) Tareas estructuradas y significativas para sus miembros
- e) Sistemas de recompensas ligados al rendimiento y los resultados del equipo
- f) Estructura de trabajo orientada hacia los resultados
- g) Miembros competentes
- h) Compromiso de los miembros con el equipo
- i) Clima interno de colaboración
- j) Existencia de estándares y criterios de calidad
- k) Procesos internos de equipo
- l) Cohesión grupal

En la siguiente tabla se presenta síntesis de las condiciones básicas que facilitan un trabajo en equipo eficaz

Tabla No. 1

CLAVES PARA CREAR LAS CONDICIONES DE UN TRABAJO  
EN EQUIPO EFICAZ

Procesos Criterio	Claves			
	Dirección	Estructura	Contexto	Liderazgo
Amplitud de Esfuerzos	Tarea desafiante (ni muy fácil ni muy difícil)	Estructura motivacional de la tarea	Sistema de recompensas	Subsanar problemas de coordinación; crear compromiso
Conocimientos y Habilidades suficientes	Consecuencias beneficiosas del trabajo, para los miembros y otros	Composición del equipo	Sistemas de formación y entrenamiento	Subsanar el “peso” inapropiado de recursos; fomentar el entrenamiento cruzado
Estrategias de rendimiento apropiadas para la tarea	Claridad de propósitos y objetivos	Normas globales de conducta	Sistemas de información y retroalimentación	Subsanar problemas de ejecución; potenciar la innovación en el desarrollo de estrategias

Fuente: Hackman, Wageman, Rudy y Ray (2000)

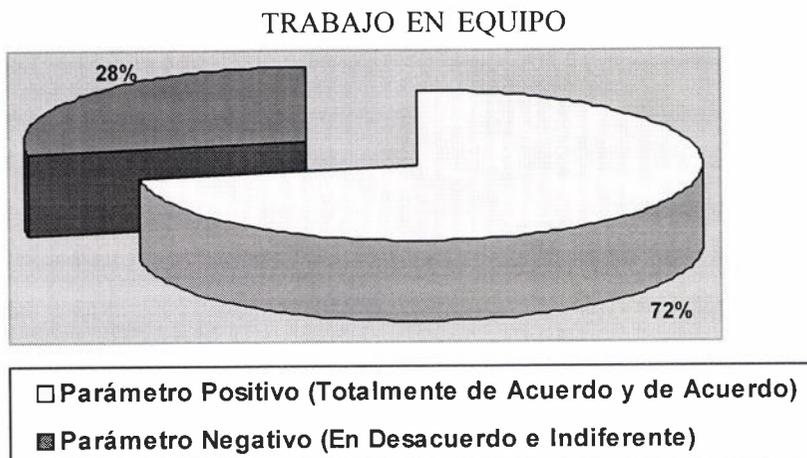
Tomada del Libro: Elementos de Administración de los autores: Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; & Wihrich, Heinz; (1983)

Barceló Matutano, Gabriel, (1986), en su libro El Oficio de Mandar, nos dice lo siguiente con relación al trabajo en equipo. El verdadero equipo es un conjunto de personas organizadas al servicio de una labor, que aportan su entusiasmo y se reparten el trabajo común sin preocuparse mucho de competencias, sino del resultado global. Para conseguir empresas competitivas y eficaces que permitan el desarrollo integral del hombre, el dirigente necesita fomentar el trabajo en equipo.

En la grafica siguiente No. 3; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 34 de ellas que abarcan el 72% expresaron que están De Acuerdo en que se da un trabajo en equipo en su unidad de trabajo y en la empresa en general; mientras que el resto de colaboradores lamentablemente indican que están en desacuerdo o de manera indiferente, lo que responde a lo observado en la evaluación integral en dónde se evidenció que una parte del personal no desarrolla un trabajo en equipo y que además no es motivado o capacitado sobre los beneficios que esto conlleva de manera personal y para el empresa en general.

Gráfica No. 3



Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

#### 2.2.2.4. COMUNICACION

Este factor permite establecer el nivel de comunicación que se da en Empresa Hotelera Bonifaz, tanto formal como informal, si la empresa la fomenta, que se esta haciendo para que la información llegue a todos los niveles, si existen medios establecidos como: carteleros, boletines, memos, revistas, reuniones de trabajo, etc., si la empresa esta tomando en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores y hasta los problemas personales que en la mayoría de los casos tienen mucha incidencia en el desempeño de la labor.

Un nivel aceptable de Comunicación fomenta las relaciones interpersonales, permite que el colaborador esté bien enterado de lo que está sucediendo a su alrededor, de los cambios que promueve la administración para mejorar procesos, servicios, reducción de gastos. Pero si el colaborador no tiene la información necesaria no esta en sintonía con el rumbo de la empresa.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Comunicación y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del ítem número uno que evalúa: “SI AL EMPLEADO SE LE HABLA ABIERTAMENTE SOBRE LOS ERRORES Y FRACASOS PARA QUE SE APRENDA DE ELLOS”; la mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente, únicamente diez colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 23 de anexo 003).

En la medición del ítem número dos que evalúa: “SI EN LA EMPRESA EXISTEN MEDIOS INTERNOS DE COMUNICACIÓN COMO CARTELES, PERIÓDICO INTERNO, MEMOS, REVISTAS, OTROS”; veintinueve de los entrevistados respondió que en la empresa existen medios internos de comunicación, no obstante dieciocho colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 24 de anexo 003).

En la medición del ítem número tres que evalúa: “SI MUY POCOS EMPLEADOS TIENEN LA OPORTUNIDAD DE QUE SUS IDEAS SEAN ESCUCHADAS”; 66% de los entrevistados respondió afirmativamente, no obstante 34% de los colaboradores manifestaron que si se tiene oportunidad en la empresa de que sus ideas sean escuchadas (ver cuadro No. 25 de anexo 003).

En la medición del ítem número cuatro que evalúa: “SI AL EMPLEADO SE LE INFORMA CLARAMENTE CUANDO SU TRABAJO NO FUE SATISFACTORIO”; la mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente, no obstante catorce colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 26 de anexo 003).

En la medición del ítem número cinco que evalúa: “SI SIEMPRE SE CONSIDERAN SOLUCIONES DIFERENTES PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS DE CADA DEPARTAMENTO”; el 66% de los entrevistados respondió afirmativamente, no obstante el 44% de los colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 27 de anexo 003).

En la medición del ítem número seis que evalúa: “SI EL JEFE ESCUCHA LOS PROBLEMAS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS CUANDO

ES NECESARIO”; la mitad de los entrevistados respondió a favor, no obstante la otra mitad respondió que los jefes no escuchan los problemas personales del personal (ver cuadro No. 28 de anexo 003).

En la medición del ítem número siete que evalúa: “SI LA EMPRESA COMUNICA CON ANTICIPACION A TODOS LOS EMPLEADOS CUANDO REALIZA CUALQUIER TIPO DE ACTIVIDAD”; La mayoría de los entrevistados respondió que efectivamente la empresa les comunica este tipo de información, únicamente siete colaboradores se expresaron en forma contraria (ver cuadro No. 29 de anexo 003).

En la medición del presente factor la mayor parte del personal que en promedio es 64% considera que si hay un buen nivel de comunicación dentro de la empresa, no obstante una buena parte del personal que en promedio es 36% o sea 16 personas consideran que no hay comunicación eficiente en la empresa especialmente: porque no se le habla abiertamente a los empleados sobre sus errores y sus ideas no son escuchadas, no existen suficientes medios de comunicación, no se consideran diferentes alternativas para la solución de problemas, el jefe no escucha a sus personal para tratar asuntos personales, cuando la comunicación no fluye eficientemente en todos los niveles el empleado no está enterado de las noticias relevantes de la empresa por lo tanto no puede laborar eficientemente porque no está actualizado a los cambios que se van dando, lo que le puede hacer incurrir en errores o faltas que le afectan el buen desempeño en sus labores diarias desencadenando en desvinculaciones involuntarias o sea despidos por faltas del personal.

En base a los ítems que fueron mal calificados se deduce que los niveles de comunicación no son efectivos en todas las áreas de la empresa,

específicamente en las áreas en donde ha sido mal calificado el clima organizacional (áreas operativas y de servicios), y de acuerdo con la investigación de campo, evaluación integral y al FODA, esta deficiencia fue descrita.

Reyes Ponce, A., (1981) Administración de Empresas, da la siguiente definición de Comunicación: Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Reyes Ponce, también dice que la comunicación puede ser: Vertical descendente, Vertical Ascendente y Horizontal y para una mejor comprensión detallaremos cada una de esta vías de comunicación:

2.2.2.4.1. Comunicación Vertical Descendente, está formada por:

- a) Políticas
- b) Reglas
- c) Instrucciones
- d) Ordenes
- e) Informaciones

Sin entrar a detalles se mencionan como formas concretas de las categorías anteriores: Los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, las vistas fijas, etc.

2.2.2.4.2. Comunicación Vertical Ascendente, está formada por:

- a) Reportes
- b) Informes
- c) Sugerencias
- d) Quejas
- e) Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida)
- f) Encuestas de actitud

2.2.2.4.3. Comunicación Horizontal, comprende:

- a) Juntas
- b) Comités
- c) Consejos
- d) Mesas Redondas
- e) Asambleas

Lo dicho por Reyes Ponce, integra todas las formas y vías de comunicación que se pueden dar en la empresa y que redundan en beneficio tanto para el colaborador como para la empresa, tomando en cuenta que un empleado bien informado desempeña mejor su trabajo y puede evitar cometer errores y se siente parte de la organización.

Sikula, F., (1991) Administración de Recursos Humanos en Empresas, Dice: que la comunicación debe describirse cuidadosamente como un proceso; esto quiere decir que la comunicación existe como un flujo de secuencias o como una serie de pasos. No es un acontecimiento o suceso aislado. El hecho de identificarla como un proceso implica que se le añada la dimensión de movimiento. Desde este punto de vista, probablemente la mejor manera

de denominar a la comunicación sería el término “comunicando”, puesto que la secuencia de pasos que siguen son evolutivos y dinámicos y no fijos y estáticos.

Arias Galicia, Fernando, (1979) Administración de Recursos Humanos, Dice que: La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. No es posible el desarrollo humano individual si la persona permanece mental, social o físicamente aislada.

También existen factores **mentales que** impiden aceptar o comprender una idea y que pueden servir como barrera para una buena comunicación, estos son:

- a) No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- b) Sospecha o aversión
- c) Preocupación o emociones ajenas al trabajo (problemas personales)
- d) Timidez
- e) Explicaciones insuficientes
- f) Sobrevaloración de si mismo.

Koontz, Harold; O'Donell, Cyril; & Wihrich, Heinz; (1983), en su libro Elementos de Administración; dice lo siguiente sobre la comunicación: Algunos autores contemplan la comunicación como el medio para unir a las personas en una organización para lograr un propósito común. Esta es la función fundamental de la comunicación. Ciertamente, la actividad grupal es imposible sin comunicación debido a que no es posible coordinar ni cambiar. Los Psicólogos hacen hincapié en los problemas humanos que ocurren durante el proceso de comunicación que implica iniciar, transmitir

y recibir información. Se han concentrado en las barreras que dificultan la comunicación y en especial en lo que implican las relaciones interpersonales.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es efectuar cambios; influir sobre las acciones para beneficio de la empresa. Los negocios por ejemplo, requieren información acerca de precios, competencia, tecnología y finanzas.

Es a través del intercambio de información como los administradores se concientizan de las necesidades de sus clientes, de la disponibilidad de los proveedores, de las demandas de los accionistas, de los reglamentos gubernamentales, preocupaciones de una comunidad, errores del personal, información de la empresa que el empleado debe conocer, escuchar las ideas de los colaboradores, dar la oportunidad de escuchar problemas personales del personal. Es a través de la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente externo e interno.

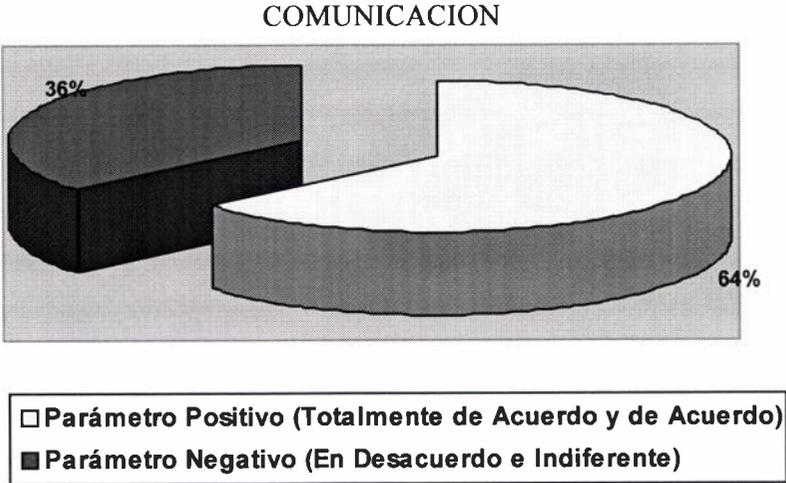
En la actualidad la información debe fluir con mucha velocidad en la empresa debido a la cantidad de información que se maneja y que se debe procesar para que llegue a quien le debe servir y no tenga incidencias en las operaciones normales y extraordinarias de la organización, en el estudio de campo en Empresa Hotelera Bonifaz la comunicación fue calificada en un nivel que se considera se debe mejorar para beneficio general.

En la grafica siguiente No. 4; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta:

Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 30 de ellas que abarcan el 64% expresaron que están De Acuerdo con el nivel de comunicación que se da en la organización, lamentablemente el resto de personal indica que están en desacuerdo o de manera indiferente, lo que responde a lo observado en la evaluación integral en dónde se evidenció que no existen medios definidos para que la comunicación pueda fluir a todos los niveles y áreas de la empresa.

Gráfica No. 4



Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

#### 2.2.2.4. RELACION CON EL JEFE INMEDIATO

Este factor permite establecer el nivel de las relaciones del colaborador con el jefe inmediato en Empresa Hotelera Bonifaz, en aspectos como: oportunidad que pueda tener el personal para la toma de decisiones, la toma de decisiones eficiente y oportuna, el trato en igual de condiciones para todos, uso eficiente de la autoridad, nivel de preparación del jefe, disponer de tiempo para escuchar al empleado.

Las relaciones jefe empleado es uno de los aspectos que más incidencia tiene en el establecimiento del Clima Organizacional en la empresa, ya que permite que el empleado se desempeñe o se desenvuelva en un ambiente de mas y mejores oportunidades, en donde pueda aplicar su criterio y contar con un jefe que conoce eficientemente su cargo para asesorarlo y corregirlo en cualquier momento que sea necesario.

El hecho de que el empleado tenga un jefe preparado, que sepa ejercer su autoridad y que de la oportunidad para la toma de decisiones propicia un ambiente agradable de trabajo en el cual se trabaja buscando la eficiencia del departamento o unidad y de la empresa en general.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Relación con el Jefe Inmediato y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del primer ítem que evalúa: “SI LOS JEFES NO DEJAN QUE SUS EMPLEADOS TOMEN DECISIONES Y/O ACCIONES”; la mitad de los entrevistados respondió que los jefes sí dejan que sus empleados tomen decisiones y/o acciones, no obstante la

otra mitad expresó que el empleado no tiene la oportunidad de tomar algunas decisiones o acciones relacionadas con su trabajo (ver cuadro No. 30 de anexo 003).

En la medición del segundo ítem que evalúa: “SI SE PODRIA TENER MAS ÉXITO EN CADA DEPARTAMENTO SI LOS JEFES FUERAN MAS DECIDIDOS”; Once de los entrevistados respondió que efectivamente se tendría mas éxito en el departamento si los jefes fueran más decididos, no obstante la mayoría manifestó lo contrario (ver anexo No. 31 de anexo 003).

En la medición del tercer ítem que evalúa: “SI EL JEFE LLENA LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA EL PUESTO QUE OCUPA”; la mayoría de los entrevistados respondió que efectivamente el jefe llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa, no obstante doce colaboradores se expresaron en forma contraria (ver cuadro No. 32 de anexo 003).

En la medición del cuarto ítem que evalúa: “SI LA RELACION DEL JEFE CON TODOS LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES IGUAL”; la mitad de los entrevistados respondió que la relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual, pero la otra mitad manifestó lo contrario (ver cuadro No. 33 de anexo 003).

En la medición del quinto ítem que evalúa: “SI EL JEFE SABE UTILIZAR SU AUTORIDAD CON SUS EMPLEADOS Y EN CUALQUIER ACTIVIDAD QUE SE PRESENTE”; La mayoría de los entrevistados respondió a favor, no obstante diecisiete colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 34 de anexo 003).

En relación al sexto ítem que mide: “SI EL JEFE EVALUA EL DESEMPEÑO DE SUS EMPLEADOS CONSTANTEMENTE”; la mayoría de los entrevistados respondió que su jefe sí evalúa el desempeño de sus empleados frecuentemente, no obstante diecinueve colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 35 de anexo 003).

En la medición del séptimo ítem que evalúa: “SI EL JEFE POR EXCESO DE TRABAJO LE ES IMPOSIBLE ESTAR EN CONTACTO CON TODOS LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD O DEPARTAMENTO”, la mitad de los entrevistados respondió que los jefes tienen tanto que hacer que les es imposible estar en contacto con todos los de la unidad o departamento, pero la otra mitad respondió lo contrario (ver cuadro No. 36 de anexo 003).

En la medición del presente factor la mayor parte del personal que en promedio es 53% del personal considera que si mantiene muy buenas relaciones con su jefe inmediato, no obstante una buena parte del personal que en promedio es 47% o sea 22 personas consideran que la relación con su jefe inmediato no es muy buena. Los ítems calificados en forma negativa hacia el jefe inmediato por parte del personal perjudican el desempeño y provoca desmotivación que puede propiciar errores o faltas que le afectan el buen desempeño en sus labores diarias desencadenando en desvinculaciones voluntarias e involuntarias.

En base a los ítems descritos se evidencia que las relaciones entre jefe y empleado no son buenas en ciertas áreas y casos de la empresa, estos casos se dan en un mayor grado en las áreas, en donde ha sido mal calificado el clima organizacional (áreas operativas y de servicios).

Uno de los factores que tiene más incidencia en crear o provocar un buen o mal clima organizacional son las relaciones entre jefe y empleado.

Chiavenato, I., (2001) *Gestión del Talento Humano*, Menciona la relación del Jefe con los empleados de la siguiente manera: Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los colaboradores requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, vicios, problemas que afectan el desempeño de las personas. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados.

Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Las actividades de las relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr el involucramiento, deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

La toma de decisiones al final resulta ser una actividad del jefe, pero el empleado se siente comprometido con la empresa cuando se le toma en

cuenta para aportar ideas cuando se debe tomar una decisión que involucra a todos.

Koontz, Harold; O'Donell, Cyril; & Wihrich, Heinz; (1983), en su libro *Elementos de Administración*; dice lo siguiente sobre la toma de decisiones: Algunas veces los administradores consideran que la toma de decisiones es su función principal debido a que deben seleccionar constantemente qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, y, en ocasiones, inclusive cómo debe hacerse. También deben tener la información y la capacidad para evaluar y analizar alternativas a la luz de la meta que se busca. Y, finalmente, deben desear la mejor solución seleccionando la alternativa que satisface en forma más efectiva el logro de la meta.

La forma en la que el jefe ejerce su autoridad también tiene incidencia en el colaborador ya que el jefe debe comprender que el ejercicio de la autoridad debe ser siempre en beneficio de la empresa y del personal sin lastimar los sentimientos del personal y permitir un ambiente agradable entre jefe y subordinado.

Koontz, Harold; O'Donell, Cyril; & Wihrich, Heinz; también habla sobre la autoridad en una organización: es, en términos simples, el grado de discreción que se otorga a las personas para hacer posible que utilicen su criterio, al proporcionarles el poder para tomar decisiones y para emitir instrucciones.

Barceló Matutano, Gabriel, (1986), en su libro *El Oficio de Mandar*, en los tres párrafos siguientes habla sobre el jefe y el ejercicio de la autoridad: Dirigir es hacer a través de otros, motivar y guiar a otras personas para obtener un resultado, conducir justa e inteligentemente grupos humanos

hacia objetivos acertados, de modo que una acción armónica y congruente se transmita a toda la organización. No es doblegar voluntades, sino llevarlas a adherirse a los objetivos marcados. Es conseguir el pleno rendimiento del personal.

El líder es el hombre capaz de entregarse con espíritu de servicio y de equipo a la tarea de formar, estimular y guiar las energías humanas de un grupo de trabajo para conseguir el objetivo

común; es el que tiene la habilidad para influir sobre los otros; que sabe incitar a cada uno de los miembros del equipo a dar lo mejor de sí, e integrar todas las actividades.

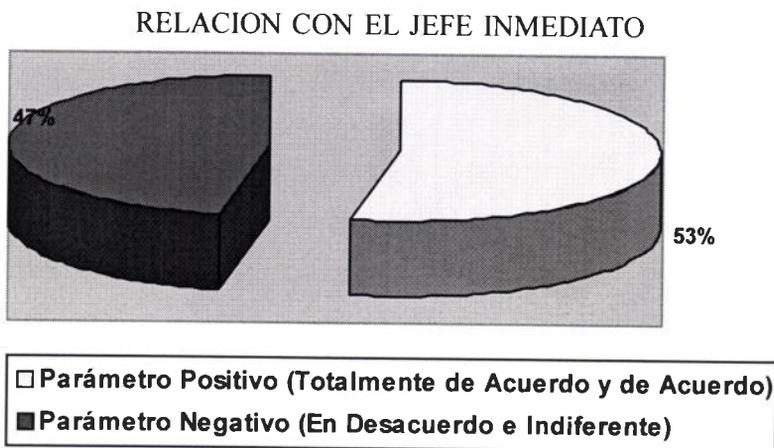
No hay mando eficaz sin afecto y amor. Como dijo Dante: La voluntad impuesta consigue muchas cosas, pero las grandes sólo se alcanzan con la adhesión recíproca de las voluntades y los corazones.

En la grafica siguiente No. 5; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 25 de ellas que abarcan el 53% expresaron que están De Acuerdo con la relación que tiene con su jefe inmediato; mientras que el resto de colaboradores lamentablemente indica que están en desacuerdo o de manera indiferente, con la forma en que se dan las relaciones del personal con sus respectivos jefes, lo que responde a lo observado en la evaluación integral en dónde se evidenció que los jefes

no tratan en forma pareja a todo el personal y que la autoridad no esta siendo ejercida en forma correcta.

Gráfica No. 5



Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

#### 2.2.2.4. PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

Este factor permite establecer el grado de aceptación que tiene el desarrollo y superación personal del empleado, si la empresa promueve o exhorta a los empleados para que continúen sus estudios para beneficio propio y de la organización, si se están tomando en cuenta las aptitudes, conocimientos y habilidades para el desempeño de los puestos y si se le da prioridad al empleado que posee conocimientos para hacer carrera dentro de la empresa.

Los planes de carrera y desarrollo son fundamentales para el empleado y la empresa ya que permite que el colaborador desee aumentar sus

conocimientos y poner la mejor dedicación en su puesto actual para optar a un mejor puesto dentro de la organización.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Planes de Carrera y Desarrollo y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del ítem número uno que evalúa: “SI HAY OPORTUNIDADES DE SUPERACION PARA LOS EMPLEADOS QUE POSEEN APTITUDES”; la mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente, no obstante diez colaboradores respondieron que en la empresa no se tiene ese tipo de oportunidades (ver cuadro No. 37 de anexo 003).

En la medición del ítem número dos que evalúa: “SI SE CARECE DE OPORTUNIDADES EN LA EMPRESA PARA DESARROLLAR UNA CARRERA”; la mitad de los entrevistados respondió que se carece de oportunidades dentro de la empresa para desarrollar una carrera y la otra mitad respondió lo contrario (ver cuadro No. 38 de anexo 003).

En la medición del ítem número tres que evalúa: “SI LAS PERSONAS CAPACES SON IDENTIFICADAS Y PREPARADAS PARA SU SUPERACION”; la mayoría de los entrevistados respondió que efectivamente las personas capaces son identificadas y preparadas para sus superación, no obstante doce colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 39 de anexo 003).

En la medición del ítem número cuatro que evalúa: “SI LO QUE CADA EMPLEADO QUIERE LOGRAR PARA SI MISMO NO SE

RELACIONA CON LO QUE LA EMPRESA PRETENDE LOGRAR”; Quince de los entrevistados respondió que lo que cada empleado quiere lograr para si mismo no se relaciona con lo que la empresa quiere lograr, no obstante la mayoría respondió que si se da esa relación de lo que el empleado pretende con los objetivos de la empresa (ver cuadro No. 40 de anexo 003).

En la medición del item número cinco que evalúa: “SI EN LA EMPRESA EL EMPLEADO NO TIENE OPORTUNIDAD DE CONTINUAR CON SUS ESTUDIOS”, la mitad de los entrevistados respondió que en la empresa el empleado no tiene oportunidad para continuar con sus estudios, y la otra mitad respondió que si se tiene y se cuenta con esa oportunidad (ver cuadro No. 41 de anexo 003).

En la medición del item número seis que evalúa: “SI LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL EMPLEADO ESTAN SIENDO APLICADOS DENTRO DE SU PUESTO”; la mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente, no obstante once personas consideran lo contrario (ver cuadro No. 42 de anexo 003).

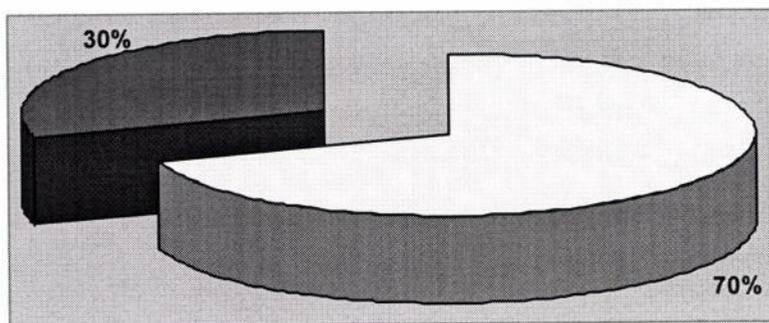
En la medición del item número siete que evalúa: “SI EXISTEN PROBABILIDADES DE DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA”; la mayoría de los entrevistados respondió que efectivamente existen posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, únicamente ocho colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 43 de anexo 003).

En la medición del presente factor la mayor parte del personal que en promedio es 70% considera que en la empresa si se tiene oportunidad de

en dónde se evidenció que el personal que esta en desacuerdo se desempeña en turnos y horarios rotativos lo que le impide continuar con sus estudios.

Gráfica No. 6

### PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO



- Parámetro Positivo (Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo)**
- Parámetro Negativo (En Desacuerdo e Indiferente)**

Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

#### 2.2.2.4. AMBIENTE FISICO

Este factor permite establecer la percepción que el empleado tiene en relación a su lugar de trabajo, si ese espacio es agradable, limpio, si tiene suficiente iluminación, si le permite desempeñar adecuada y cómodamente sus tareas y obligaciones.

El ambiente físico tiene mucha importancia para que el colaborador pueda desempeñar a gusto su trabajo cada día, y es responsabilidad de la empresa mantener los lugares de trabajo en condiciones dignas y agradables, lo que redundará en un mejor desempeño individual.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Ambiente Físico y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del primer ítem que evalúa: “SI EL AMBIENTE FISICO DEL LUGAR DE TRABAJO PERMITE DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE LAS TAREAS DENTRO DEL MISMO”; el 96% de los entrevistados respondió a favor, únicamente el 4 % de los colaboradores se manifestó en contra (ver cuadro No. 44 de anexo 003).

En relación a la medición del segundo ítem que evalúa: “SI LA EMPRESA ESTA UBICADA EN UN LUGAR FACIL DE ENCONTRAR”; La totalidad de los entrevistados respondió que la empresa sí esta ubicada en un lugar fácil de encontrar (ver cuadro No. 45 de anexo 003).

En la medición del tercer ítem que evalúa: “SI EL TAMAÑO DE LA EMPRESA ESTA DE ACUERDO AL NUMERO DE EMPLEADOS”; la mayoría de los entrevistados respondió que sí el tamaño de la empresa está de acuerdo al número de empleados, únicamente 6 colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 46 de anexo 003).

En la medición del cuarto ítem que evalúa: “SI HAY SERVICIOS DIARIOS DE LIMPIEZA EN EL AREA DONDE SE TRABAJA”; La totalidad de los entrevistados respondió que sí hay servicios de limpieza diaria en el área donde se trabaja (ver cuadro No. 47 de anexo 003).

En la medición del quinto ítem que evalúa: “SI HAY VENTILACION SUFICIENTE EN LAS OFICINAS DE LA EMPRESA”; la mayoría de los entrevistados respondió que en todas las áreas de la empresa hay

suficiente ventilación, únicamente tres colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 48 de anexo 003).

En la medición del sexto ítem que evalúa: “SI LA ILUMINACION EN LAS AREAS DE TRABAJO ES LA ADECUADA”; la totalidad de los entrevistados respondió a favor (ver cuadro No. 49 de anexo 003).

En relación a la medición del séptimo ítem que evalúa: “SI HAY SUFICIENTE PARQUEO EN LA EMPRESA”; la mayoría de los entrevistados respondió que en la empresa hay suficiente parqueo, únicamente siete colaboradores manifestaron lo contrario (ver cuadro No. 50 de anexo 003).

En la medición del presente factor todos los ítems fueron bien calificados ya que la mayor parte del personal que en promedio es 94% considera que en la empresa se cuenta con un ambiente físico agradable, limpio, con suficiente iluminación y ventilación y que permite a cada empleado realizar cómodamente sus actividades diarias, por lo que se considera un factor que favorece o permite un buen clima organizacional en la empresa, únicamente el 6% opino lo contrario.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo*, dice lo siguiente sobre El ambiente físico del trabajo: Las condiciones del entorno físico del ambiente de trabajo han sido las que más atención han recibido por parte de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, a cuyo estudio también han contribuido la Psicología Ambiental y la Ergonomía. En ellas se incluyen tanto las variables relacionadas con el diseño de los lugares de trabajo, que obedecen en consecuencia a decisiones de los

responsables organizacionales, desde la arquitectura de los edificios hasta la disposición espacial interior de los puestos o estaciones de trabajo, como las variables derivadas de las características de la propia actividad laboral.

Continúan diciendo que: Se entiende por puesto de trabajo el área específicamente asignada a una persona para la realización de su trabajo, y constituye quizá la parte más importante del entorno laboral estable. En general las características más importantes del puesto de trabajo pueden relacionarse con la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores a través de tres aspectos: a) el grado de confort que proporciona a la persona; b) la economía de movimientos, es decir, el grado en que posibilita lugares convenientes y accesibles para herramientas, equipos y materiales necesarios para la ejecución eficiente de la tarea; y c) el grado en que el diseño del puesto de trabajo minimiza la aparición de fatiga.

El entorno físico representa para las organizaciones uno de los más importantes recursos que debe ser configurado y controlado para el logro de sus metas. Se trata de uno de los subsistemas que, en interrelación con otros como el tecnológico, el humano, el financiero, etc., contribuye a alcanzar la eficacia organizacional. Especialmente el entorno físico desempeña un papel fundamental reforzando la estructura y el clima de la organización.

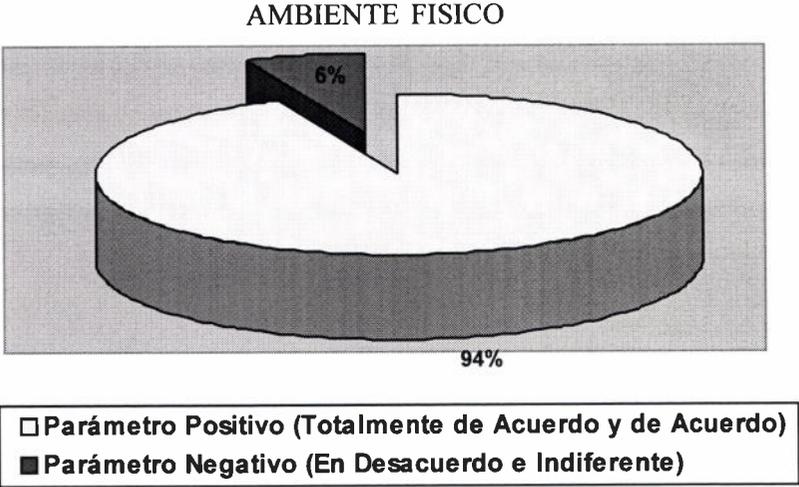
En el análisis del Ambiente físico en la empresa o el puesto de trabajo tiene mucha importancia la disciplina llamada Ergonomía, la que surgió por la relación entre la tecnología y el trabajador que la emplea. A la ergonomía también se le llama Ingeniería de los factores humanos. La Asociación Española de Ergonomía la define como: Ciencia aplicada de carácter multidisciplinar que tiene como finalidad la adecuación de los productos

sistemas y entornos artificiales a las características, limitaciones y necesidades de sus usuarios, para optimizar su eficacia, confort y seguridad.

En la grafica siguiente No. 7; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 44 de ellas que abarcan el 94% expresaron que están De Acuerdo con el ambiente físico de las áreas de trabajo en donde desarrollan sus atribuciones; muy pocos opinaron lo contrario.

Gráfica No. 7



Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

#### 2.2.2.8. SEGURIDAD

Este factor permite establecer las medidas de seguridad existentes en la empresa, por medio de agentes de seguridad, entrenamiento del personal para saber que hacer en casos de emergencias y si en el edificio hay puertas de salida de emergencia y suficientes extinguidores contra incendios.

Un ambiente seguro permite al colaborador desarrollar su trabajo en forma tranquila, a sabiendas que se encuentra protegido en caso de presentarse una eventualidad como: Asaltos, temblores, incendios, accidentes, etc..

Durante la investigación de campo se pudo establecer que Empresa Hotelera Bonifaz, no cuenta con agentes de seguridad, situación que la deja en desventaja ante el ambiente de violencia que se vive actualmente en la ciudad de Quetzaltenango y el país en general.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Seguridad y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del ítem número uno que evalúa: “SI HAY SISTEMA DE VIGILANCIA EN LA EMPRESA O SEA AGENTES DE SEGURIDAD”; únicamente seis de los entrevistados respondió que sí hay sistema de vigilancia en la empresa (agentes de seguridad), pero la mayoría respondió que no existen agentes de seguridad en la empresa lo cual es un hecho ya que la empresa no cuenta con ese servicio (ver cuadro No. 51 de anexo 003).

En relación a la medición del ítem número dos que evalúa: “SI EL EMPLEADO TIENE CONOCIMIENTO DE QUE HACER EN CASOS DE EMERGENCIAS COMO TEMBLORES, FUGAS, INCENDIOS, OTROS”; la mayoría de los entrevistados respondió que sí los empleados sí están preparados para este tipo de contingencias, no obstante quince colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 52 de anexo 003).

En la medición del ítem número tres que evalúa: “SI EN LA EMPRESA EXISTEN MEDIDAS DE SEGURIDAD EN CASO DE ASALTOS”; once de los entrevistados respondió que en la empresa sí existen medidas de seguridad en caso de asaltos, pero la mayoría respondió que en la empresa no existe ese tipo de medidas de seguridad (ver cuadro No. 53 de anexo 003).

En la medición del ítem número cuatro que evalúa: “SI EN LA EMPRESA EXISTEN PUERTAS DE SALIDA DE EMERGENCIA”; la mayoría de los entrevistados respondió que en la empresa sí existen puertas de salida de emergencia, únicamente seis colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 54 de anexo 003).

En la medición del ítem número cinco que evalúa: “SI EN LA EMPRESA HAY SUFICIENTES EXTINGUIDORES CONTRA INCENDIOS”; la mayoría de los entrevistados respondió que en la empresa sí hay suficientes extinguidores para controlar incendios, únicamente dos colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 55 de anexo 003).

En la medición del ítem número seis que evalúa: “SI LAS ESCALERAS DE LA EMPRESA SON AMPLIAS Y SEGURAS”; la mayoría de los

entrevistados respondió que efectivamente las escaleras sí son amplias y seguras, únicamente dos colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 56 de anexo 003).

En la medición del ítem número siete que evalúa: “SI EL PERSONAL DE SEGURIDAD ESTA SIEMPRE ATENTO EN CASO DE EMERGENCIAS”; la mayoría de los entrevistados respondió que el personal de seguridad no puede estar atento por lo que se confirmó anteriormente que en la empresa no existen agentes de seguridad (ver cuadro No. 57 de anexo 003).

En la medición del presente factor la mayor parte del personal que en promedio es 60% considera que en la empresa si existen las medidas mínimas de seguridad que permiten desarrollar su trabajo en un ambiente seguro, no obstante una buena parte del personal que en promedio es 40% el cual lo representan 19 personas opinaron en forma contraria a las condiciones de seguridad en la empresa, se refieren a los factores siguientes: que la empresa no cuenta con el sistema de vigilancia por medio de agentes de seguridad por lo tanto no pueden estar atentos en casos de emergencia y que en la empresa no existen medidas de seguridad en caso de emergencias.

En base a los ítems medidos se evidencia que este factor favorece al clima organizacional, no obstante los indicadores que el personal calificó en contra, pero, por las características de la empresa el personal siente que labora en un ambiente de trabajo seguro y tranquilo.

Chiavenato, I., (2001) Gestión del Talento Humano, Da el concepto siguiente sobre Seguridad en el trabajo: Es el conjunto de medidas técnicas,

educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar practicas preventivas.

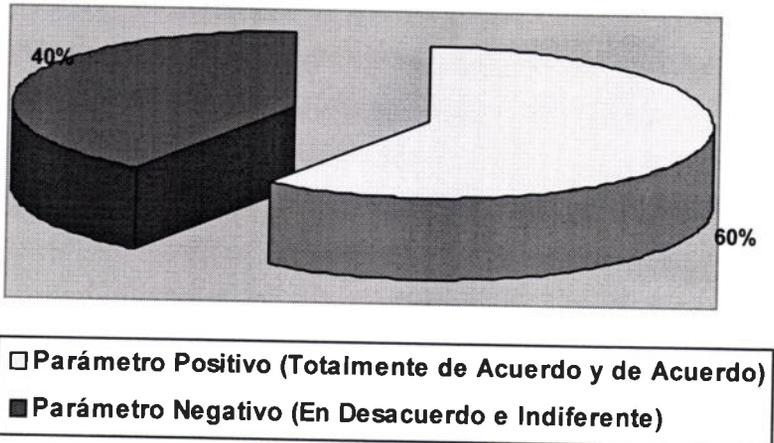
La seguridad en la empresa en este caso se refiere concretamente a situaciones externas que pueden provocar inseguridad en la empresa como robos, asaltos, temblores o sea situaciones que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar la integridad física de su personal y los bienes materiales de la organización.

En la gráfica siguiente No. 8; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 28 de ellas que abarcan el 60% expresaron que definitivamente están en cierto grado De Acuerdo con las condiciones mínimas de seguridad establecidas en la empresa; mientras que el resto de colaboradores lamentablemente indican que están en desacuerdo o de manera indiferente, con los sistemas de seguridad de la organización.

Gráfica No. 8

## SEGURIDAD



Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

### 2.2.2.9. RIESGOS

Este factor permite definir la percepción que el empleado tiene con relación a Medidas de precaución, si la empresa tiene programas de entrenamiento contra riesgos, si la empresa respalda al empleado en caso de sufrir un accidente, si se le hacer saber al empleado los riesgos que puedan existir en su puesto de trabajo y el manejo de información de la empresa.

En la empresa es necesario implementar sistemas de entrenamiento para evitar accidentes que afectan la integridad física del trabajador.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Riesgos y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del primer ítem que evalúa: “SI LOS EMPLEADOS TOMAN LAS PRECAUCIONES NECESARIAS ANTES DE EFECTUAR CUALQUIER TAREA DE TRABAJO”; la mayoría de los entrevistados respondió que sí se toman las precauciones necesarias, únicamente ocho colaboradores respondieron que no (ver cuadro No. 58 de anexo 003).

En relación a la medición del segundo ítem que evalúa: “SI EXISTEN PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO CONTRA RIESGOS EN LA EMPRESA”; el 72% de los entrevistados respondió que en la empresa no existen programas de entrenamiento contra riesgos, no obstante el 28% de los colaboradores respondió que si existe en la empresa ese tipo de programas (ver cuadro No. 59 de anexo 003).

En la medición del tercer ítem que evalúa: “SI HAY RESPALDO PARA EL EMPLEADO POR PARTE DE LA EMPRESA EN CASO DE RIESGO, ASALTOS, GOLPES, DESMAYOS, ETC.”; la mayoría de los entrevistados respondió que efectivamente la empresa brinda ese tipo de respaldo, no obstante quince colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 60 de anexo 003).

En la medición del cuarto ítem que evalúa: “SI EXISTE ALGUN TIPO DE RIESGO EN EL TRABAJO QUE REALIZA EL EMPLEADO”; la mitad de los entrevistados respondió que sí existe algún tipo de riesgo en el trabajo que se realiza, y la otra mitad respondió lo contrario (ver cuadro No. 61 de anexo 003).

En la medición del quinto ítem que evalúa: “SI EXISTEN RIESGOS EN CUANTO A LA MOVILIZACION EXTERNA DE CUALQUIER

CLASE DE INFORMACION”; la mayoría de los entrevistados respondió que en la empresa no existe ese riesgo, no obstante once colaboradores respondieron que si existe ese riesgo (ver cuadro No. 62 de anexo 003).

En la medición del sexto ítem que evalúa: “SI EXISTE ALGUN TIPO DE RIESGO EN CUANTO A LA SEGURIDAD DEL SISTEMA DE COMPUTO”; la mayoría de los entrevistados respondió que en la empresa no existe ese tipo de riesgo, no obstante catorce colaboradores respondieron que si puede existir ese riesgo (ver cuadro No. 63 de anexo 003).

En la medición del séptimo ítem que evalúa: “SI CUANDO CONTRATAN AL EMPLEADO, LE HACEN RESPONSABLE DE LOS RIESGOS QUE SE PRESENTARAN EN EL PUESTO”; 55% de los entrevistados respondió si se les hace ese tipo de advertencia, no obstante el 45% de los colaboradores respondió que no cuando se les contrata no se les hace ese tipo de advertencia (ver cuadro No. 64 de anexo 003).

En la medición del presente factor la mayor parte del personal que en promedio es un 51% considera que en la empresa si existe algún tipo de riesgo al momento de desempeñar sus tareas de trabajo, especialmente por las razones siguientes: porque no existen programas de entrenamiento contra riesgos dentro de la empresa y porque cuando contratan al empleado no le hacen responsable de los riesgos que se presentan en cada puesto de trabajo, no obstante el 49% del personal respondió que no existe ningún tipo de riesgo en el desempeño de sus atribuciones, pero el personal que está ubicado en este porcentaje se desempeña específicamente en puestos administrativos a diferencia del personal que respondió que si existen riesgos se desempeña en áreas como: camareras, conserjes, porteros, meseros y cocineras.

La falta de entrenamiento contra riesgos tanto internos como externos mantiene expuesto al personal a sufrir un accidente que afecte su integridad física, ponga en riesgo su vida lo que en cualquier momento puede provocar: ausentismos, suspensiones, despidos o hasta renuncias; y por lo consiguiente significa costos adicionales para la empresa.

Durante la etapa de evaluación integral se evidenció que en Empresa Hotelera Bonifaz, no se cuenta con programas de entrenamiento contra riesgos.

Es importante mencionar que los accidentes, producen frecuentemente ausencias en el trabajo, lo que implicará una disminución en el servicio y el administrador deberá mover o ajustar sus puestos para cubrir las ausencias o pagar tiempos extraordinarios.

Para evitar lo anterior la empresa debe implementar un programa de entrenamiento para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, podría ser por medio de reglas y políticas de seguridad industrial

Arias Galicia, Fernando, (1979) Administración de Recursos Humanos, Menciona que: Las efectos de los accidentes son importantes, pero solamente pueden eliminarse si se conocen las causas. Es necesario pues, buscar los hechos y no las consecuencias. Esto significa que hay que hacer un cuidadoso análisis de todos los accidentes y no solo tener en cuenta los resultados de los mismos. Entre las causas que dan origen a un accidente, hay dos que conducen directamente a la producción del mismo:

- a) Directas o Próximas: Estas dependen del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado y dan por condiciones o prácticas inseguras.
- b) Indirectas o Remotas: Estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas o prácticas inseguras de personas ajenas a la conducta del accidentado; es decir, él es una víctima de riesgo que se sufra.

Chiavenato, I., (2001) *Gestión del Talento Humano*, Expone con relación a la administración de riesgos: La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos. La seguridad en el trabajo está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica porque anticipa los riesgos de accidentes.

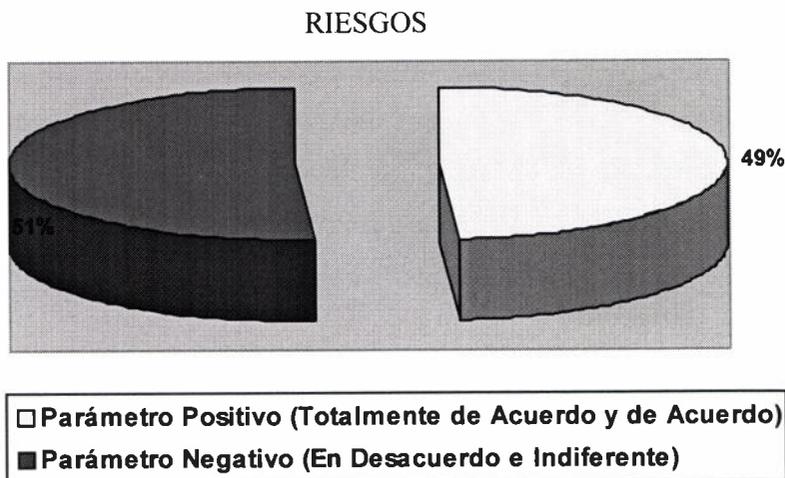
Sikula, F., (1991) *Administración de Recursos Humanos en Empresas*, Expone con relación a los accidentes en el trabajo: La seguridad es un estado de existencia libre de daños y peligros. Una condición de seguridad total no abarca la posibilidad de riesgos o pérdidas. Mientras que básicamente la salud empresarial está relacionada con enfermedades en el trabajo, la seguridad empresarial abarca daños debidos a accidentes.

En la gráfica siguiente No. 9; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 23 de ellas que abarcan el 49% expresaron que están De Acuerdo en que no existen riesgos en la empresa

al desempeñar su trabajo; mientras que el resto de colaboradores lamentablemente indican que están en desacuerdo o de manera indiferente, ya que si existe un nivel de riesgo en la empresa, recalcando que no se les da ningún entrenamiento o capacitación para poder hacerles frente o evitarlos para cuando se puedan presentar.

Gráfica No. 9



Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

#### 2.2.2.9. SERVICIO AL CLIENTE

Este factor permite definir la percepción que el empleado tiene con relación al Servicio al Cliente en la empresa, en aspectos como: Facilidades para que el cliente realice sus trámites, si la empresa toma al cliente como un asunto de gran importancia, si todos trabajan para satisfacer las necesidades del cliente, si el cliente queda satisfecho después de utilizar los servicios de Empresa Hotelera Bonifaz,

En la empresa es necesario implementar programas de capacitación para brindar el mejor servicio al cliente, tomando en cuenta que un cliente satisfecho puede tener muchos efectos beneficiosos para la empresa como por ejemplo que regrese y/o que recomiende bien a la empresa con amigos o compañeros de trabajo.

A continuación se presentan los resultados de los siete ítems medidos que corresponden al factor: Servicio al Cliente y que están teniendo incidencia en el nivel del Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz:

En cuanto a la medición del primer ítem que evalúa: “SI HAY FACILIDAD PARA EL CLIENTE EN LA REALIZACION DE CUALQUIER TRAMITE”; la mayoría de los entrevistados respondió que en la empresa el cliente tiene esas facilidades, únicamente cinco colaboradores respondieron que no (ver cuadro No. 65 de anexo 003).

En relación a la medición del segundo ítem que evalúa: “SI LOS CLIENTES TIENEN QUE TRATAR CON MUCHOS EMPLEADOS PARA RESOLVER UN PROBLEMA O CONSULTA”; el 79% de los entrevistados respondió que en la empresa el cliente no tiene ese tipo de obstáculos, únicamente diez colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 66 de anexo 003).

En la medición del tercer ítem que evalúa: “SI EN CADA DEPARTAMENTO SE TRABAJA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE”; el 94% de los entrevistados respondió que efectivamente se trabaja de acuerdo a lo que el cliente necesite, únicamente tres colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 67 de anexo 003).

En la medición del cuarto ítem que evalúa: “SI LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE ES UN ASUNTO DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA”; La totalidad de los entrevistados respondió que la atención y servicio al cliente es un asunto de gran importancia para la empresa (ver cuadro No. 68 de anexo 003).

En la medición del quinto ítem que evalúa: “SI SE CONSIDERA QUE EL CLIENTE QUEDA CONFORME DESPUES DE UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA”; el 98% de los entrevistados respondió que si considera que el cliente queda conforme, solamente un colaborador respondió que considera que el cliente no queda conforme (ver cuadro No. 69 de anexo 003).

En la medición del sexto ítem que evalúa: “SI EL CLIENTE CONOCE LOS BENEFICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA”; la mayoría de los entrevistados respondió que el cliente si conoce los beneficios que ofrece la empresa, únicamente seis colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 70 de anexo 003).

En la medición del séptimo ítem que evalúa: “SI SEGÚN COMENTARIOS ESCUCHADOS EN LA CALLE, LA EMPRESA GOZA DE SIMPATIA”, el 96% de los entrevistados respondió que efectivamente la empresa si goza de simpatía, únicamente dos colaboradores respondieron lo contrario (ver cuadro No. 71 de anexo 003).

En la medición del presente factor la mayor parte del personal que en promedio es 91% considera que la atención y servicio al cliente es excelente, tomando en cuenta que la mayor parte del personal esta bien orientado para brindar un buen servicio al cliente especialmente en las

áreas operativas como: Camareras, Recepción, Meseros y hasta en el área de cocina, a esto también se puede aunar el prestigio con el que goza el hotel a nivel nacional e internacional ya que por muchos años ha sido el hotel con mejor posicionamiento en la Ciudad de Quetzaltenango y la región suroccidental del país. Únicamente el 9% opinó lo contrario.

Lo anterior se confirma que los siete items de este factor fueron muy bien calificados lo que se ratifica con los porcentajes con mejor puntuación.

Anny Majchrzak Qianwei Wang, Catedrática de Harvard Business Review, escribió lo siguiente con relación al Proceso de Servicio al Cliente. Consiste en reestructurar las acciones por medio de procedimientos que puedan llevar a tiempos de ciclos más rápidos, mayor satisfacción del cliente y costos más bajos. Esto sólo se logra si la organización tiene una cultura colaborativa.

Blanchard, Ken & Bowles, Sheldon. (2005) en su libro Clientes Incondicionales, expresa lo siguiente sobre la importancia de la Atención al Cliente: Las organizaciones exitosas tienen un enfoque central común: Los Clientes. No importa si se trata de un negocio, una práctica profesional, un hospital o una entidad gubernamental, el éxito les llega a aquellos y sólo a aquéllos que están obsesionados con la atención al cliente. Esta realidad no es un secreto. Los enunciados de las misiones, los informes anuales, los afiches en las paredes, los seminarios e incluso los programas de televisión proclaman la supremacía de los clientes.

Hayes, Bob E., (1999), Cómo medir la Satisfacción al Cliente. Expone sobre la Satisfacción al Cliente: Existe un interés cada vez mayor en la capacidad de las compañías para producir y ofrecer productos y servicios

de alta calidad. Existe un enorme deseo de establecer y utilizar mediciones de las actitudes de los clientes como índices de la calidad de la compañía .

Las percepciones de los clientes respecto a la calidad de un servicio y su satisfacción global tienen ciertos indicadores observables. Es posible que ellos sonrían cuando hablan a cerca del producto o servicio. O quizá digan cosas buenas respecto al producto o servicio. Ambos actos son manifestaciones o indicadores de satisfacción del cliente.

En la actualidad la mayor parte de empresas han puesto su interés en que el buen Servicio al Cliente sea parte de la cultura organizacional, por lo que se implementan constantemente cursos y capacitaciones hacia todo su personal tomando en cuenta que en cierta medida todo el personal de una organización; o atiende a un cliente externo o a un cliente interno.

Tomando en cuenta la agresiva competencia en el ramo hotelero las empresas tratan de igualar sus servicios y productos para buscar un mejor nivel de competitividad y es ahí donde la cultura de servicio puede hacer la diferencia y en donde el usuario o consumidor pueda preferir a esta u otra empresa.

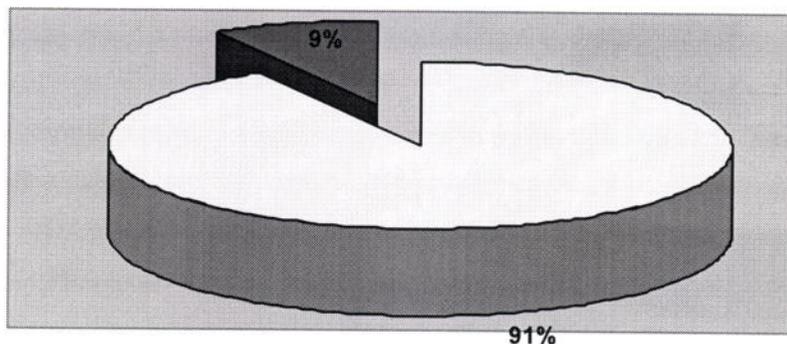
En la gráfica siguiente No. 10; se observa el grado de medición que este factor tiene en el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en base a promedio resultado de la agrupación de las cuatro opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo y De acuerdo como parámetros positivos. En desacuerdo e Indiferente como parámetros negativos.

Del total de personas entrevistadas 43 de ellas que abarcan el 92% expresaron que están De Acuerdo en que en la empresa se trabaja de

acuerdo a los requerimientos del cliente para tratar de que sus necesidades queden satisfechas en alto grado; muy pocos colaboradores opinaron lo contrario.

Gráfica No. 10

### SERVICIO AL CLIENTE



- Parámetro Positivo (Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo)
- Parámetro Negativo (En desacuerdo e Indiferente)

Fuente: Investigación de Campo 2008;  
Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

Al conjuntar los resultados y la teoría de los factores que inciden en el Clima Organizacional se puede decir lo siguiente:

Se debe tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos.

La apreciación de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos,

familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, puede hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo. Y por otro lado están las estrategias, tanto las individuales como las grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones. De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales. De otro, las que pueda seguir en el seno de una organización sindical, política o de cualquier otro tipo.

Los factores básicos son los núcleos fundamentales de los que se apoya en la actualidad la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos:

### 2.1.3. CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De León, S. (2006), Dice en su Tesis Titulada: La Inteligencia Emocional del Recurso Humano y su repercusión en el comportamiento Organizacional:

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, están las siguientes:

#### 2.1.3.1. Positivas

- Logro
- Afiliación
- Poder
- Productividad
- Baja Rotación
- Satisfacción
- Adaptación
- Innovación

Entre las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes:

#### 2.1.3.2. Negativas

- Inadaptación
- Alta Rotación
- Ausentismo
- Poca Innovación
- Baja Productividad

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Jean Piaget (1975), señala que toda organización posee una estructura en constante interacción con el medio, que procesa activamente integrando y sintetizando la información y la experiencia, y una función, que actúa asimilando el medio a la estructura y acomodando la estructura al medio en permanente búsqueda del equilibrio.

Las organizaciones humanas son de por sí, y se estructuran sobre la base de las mentalidades: valores, pensamientos, sentimientos, creencias, actitudes, de los individuos que las forman.

Las organizaciones son más que la suma de los mundos de sus integrantes; los individuos son de por sí heterogéneos, y además está conformada por individuos heterogéneos y a esto se agrega el hecho que las personas del mundo de hoy, independientemente del tipo de organizaciones a las que pertenecen, tienden a vivir cada día, efectuando actividades mecánicas en las que no encuentran conexiones lógicas ni afectivas. Las aceptan simplemente como el precio de la vida cotidiana.

Los conflictos personales, muchas veces inevitables, entre los miembros de una organización, el egocentrismo, la competencia interna, la falta de comunicación positiva, la desarmonía, la falta de unificación, la falta de compromiso, la resistencia al cambio, la heterogeneidad de las distintas visiones y valores subyacentes, existen en todo tipo de organizaciones.

De León, S. (2006), Dice en su Tesis Titulada: La Inteligencia Emocional del Recurso Humano y su repercusión en el comportamiento Organizacional:

El comportamiento organizacional: Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

## CAPITULO III

### ROTACION DE PERSONAL

#### 3.1.1. Concepto

Es la salida e ingreso de determinado número de personal en una empresa en un período de tiempo determinado que normalmente se calcula durante doce meses, siendo las causa de las salidas del personal de diferente índole.

Chiavenato, I. (2001) *Gestión del Talento Humano*, Dice: La Rotación de Personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de entalpía, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de las personas para compensar las salidas de personas en las organizaciones. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

Esto significa que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización.

### 3.2. VARIABLES QUE INCIDEN EN LA ROTACION DE PERSONAL

Sikula, F., (1991) Administración de Recursos Humanos, Dice: La Rotación de Personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que los motivos de esta son puramente laborales y que pueden ser detectados y controlados mediante el análisis del entorno en que se desenvuelve el empleado.

Las salidas de personal que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los Recursos Humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales

Las causas más comunes de Rotación de Personal desde el punto de vista laboral en las organizaciones en los últimos años son las relacionadas con:

- a) Contenido de Trabajo
- b) Remuneraciones
- c) Ambiente Laboral
- d) Motivación
- e) Seguridad

### 3.3. CLASIFICACION DE LA ROTACION DE PERSONAL

Chiavenato, I. (2001) Gestión del Talento Humano, Dice: Existen dos tipos de desvinculación: la desvinculación por iniciativa del empleado y la desvinculación por iniciativa de la organización.

### 3.3.1. DESVINCULACION POR INICIATIVA DEL EMPLEADO

Ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el ambiente de trabajo o con ambos. Muchas organizaciones han establecido incentivos financieros para que la desvinculación sea más atractiva, como los planes de dimisión espontánea (PDE), cuando pretenden reducir el tamaño de su fuerza laboral sin mostrar los factores negativos asociados a una reducción unilateral. Estos planes incluyen el pago de algunos meses de salario dependiendo del tamaño de la empresa y la extensión de beneficios de asistencia médico hospitalaria durante algunos meses.

Calderón, M.P., (2005), En su Tesis: Rotación de Personal en el Sector Educativo Privado de Nivel Medio de la Cabecera Departamental de Quetzaltenango. Menciona:

Las desvinculaciones Voluntarias o por Iniciativa del Empleado se subdividen en: Internas y Externas:

3.1.1.1. Desvinculaciones Voluntarias Internas: Este tipo de desvinculaciones o retiros, se presentan cuando un colaborador por decisión propia se retira de la institución, debido a factores que no le satisfacen tales como:

- Forma de Compensación
- Inestabilidad Laboral
- Ambiente Laboral
- Tipo de Dirección y Supervisión
- Presión

3.1.1.2. Desvinculaciones Voluntarias Externas: También se dan por voluntad propia de los colaboradores, y se presentan principalmente porque los mismos van en busca de un crecimiento profesional y de mejores condiciones de trabajo, que les puede ofrecer otra institución, dentro de los factores que determinan están los siguientes:

- Reubicación Geográfica
- Forma de Compensación Atractiva
- Ambiente Satisfactorio de Trabajo
- Estabilidad Laboral

### 3.3.2. DESVINCULACION POR INICIATIVA DE LA ORGANIZACION (despido):

Ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados. Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, la congelación de contrataciones, la reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa

(home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo. Cuando el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad que afectan la productividad, minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la búsqueda de puestos semejantes en el mercado laboral a través del outplacement (reubicación profesional). El outplacement es un proceso de reubicación dirigido por empresas de consultoría contratadas por la organización para asesorar a los empleados que están en proceso de desvinculación en la búsqueda de un nuevo empleo en el mercado laboral.

De ahí surge la necesidad de medir el nivel de desvinculaciones en la organización. El índice de desvinculación mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La fórmula más utilizada mide la relación entre el número de personas que se desvinculan en determinado período (un mes o un año) y el número promedio de empleados. Esta fórmula, sin embargo, funciona sólo con las salidas y no considera las entradas de personal en la organización.

Fórmula para determinar el Índice de Rotación de Personal:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados Desvinculados}}{\text{Promedio de empleados De la organización}}$$

Fuente: Tesis; El Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación de Personal Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, Sandra Eugenia Rivera Mejía, (2008), Universidad Panamericana.

Se utilizó como base la fórmula descrita para determinar el índice de Rotación de Personal en Empresa Hotelera Bonifaz, y según la investigación realizada se obtuvo que:

12 personas fueron desvinculadas durante el año 2008

54 personas es el promedio de empleados durante el año 2008

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{12}{54} = 0.2222$$

$$\text{Índice de Rotación} = 22 \%$$

El índice de Rotación de Personal en Empresa Hotelera Bonifaz, S. A., se considera un poco elevado.

### 3.4. TIPOS DE ROTACION DE PERSONAL

Según la página Web, [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (1997), Dice: Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de recursos humanos son los relacionados con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

### 3.5. LOS COSTOS DE LA ROTACION DE PERSONAL PARA LA EMPRESA

Chiavenato, I. (2001) Gestión del Talento Humano, Dice: La rotación es costosa para las organizaciones. La razón estriba en que la rotación incluye varios costos, como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro de Costos de Reposición en Función de la Rotación:

Costos de Reclutamiento	Costos de Selección	Costos de Entrenamiento	Costos de Desvinculación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la solicitud del empleado</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Visitas a instituciones educativas</li> <li>• Atención a los candidatos</li> <li>• Tiempo de los reclutadores</li> <li>• Investigaciones de mercado</li> <li>• Formularios y costo del procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de selección</li> <li>• Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento</li> <li>• Aplicación y calificación de tests</li> <li>• Tiempo del personal de selección</li> <li>• Verificación de referencias</li> <li>• Exámenes médicos y de laboratorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de integración</li> <li>• Orientación</li> <li>• Costos directos de capacitación</li> <li>• Tiempo de los Instructores</li> <li>• Baja productividad durante la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones proporcionales, prima por salario, prima de servicios, indemnizaciones etc.)</li> <li>• Pago de beneficios sociales</li> <li>• Entrevista de desvinculación</li> <li>• Costos de outplacement (reubicación profesional)</li> <li>• Cargo vacante hasta la sustitución</li> </ul>

La Rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, etc.

Entre las variables internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo. La estructura y la cultura organizacional tienen que ver con gran parte de estas variables internas.

La información acerca de estas variables internas y externas se obtiene de la entrevista de desvinculación realizada con los empleados desvinculados de la organización, después de hacer efectiva la desvinculación, para evitar cualquier compromiso personal. La entrevista de desvinculación la realiza un especialista en Recursos Humanos o el Gerente de línea, y cubre los siguientes aspectos:

- Motivo de la desvinculación (por iniciativa de la organización o del empleado)
- Opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas
- Opinión respecto al cargo, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo
- Opinión sobre el salario, los beneficios sociales y las oportunidades de progreso
- Opinión respecto a las relaciones humanas, la moral y la actitud de las personas
- Opinión respecto a las oportunidades existentes en el mercado laboral

Todos estos aspectos se registran en el formulario de entrevista de desvinculación para estudiar estadísticamente las causas de la rotación en la organización.

Rivera Mejía, S.E. (2008). En su tesis *El Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación de Personal...* Explica:

La Rotación de personal para las instituciones involucra una serie de costos, primarios, secundarios y terciarios, los cuales se describen a continuación:

- **Costos de Rotación Primarios:** entre estos costos están, costos de reclutamiento, costos de selección, costos de entrenamiento, costos de desvinculación.
- **Costos de Rotación Secundarios:** este costo se refiere al extra laboral o sea el tiempo adicional que se invierte en la integración y el entrenamiento del nuevo personal.
- **Costos de Rotación Terciarios:** entre estos costos esta la pérdida de credibilidad se refiere a la imagen de la institución.

En el cuadro No. 001 se muestra las causas que originaron las desvinculaciones durante el año 2008, en Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., Según investigación de campo en el año 2008.

## CAUSAS DE LAS DESVINCULACIONES

DESVINCULACIONES VOLUNTARIAS INTERNAS	No.	%	DESVINCULACIONES INVOLUNTARIAS	No.	%
<b>Bajas por forma de Compensación</b>			<b>Bajas por Decisión de:</b>		
a) Salario Abajo del Mínimo Legal			a) Infringir Normas de Trabajo	4	33.33
b) Pago de Planilla Impuntual			b) Deficiencia en Cargo		
c) Incumplimiento Prestaciones			c) Impuntualidad Horarios		
			d) Ausencias Injustificadas	1	8.33
<b>Bajas por Inestabilidad Laboral</b>					
a) Despidos Frecuentes					
<b>Bajas por Ambiente Laboral</b>					
Malas Relaciones Entre:					
a) Jefe – Empleado					
b) Compañeros de Trabajo	2	16.67			
c) Empleado – Clientes					
d) Empleado – Proveedores					
<b>Bajas por Falta de Incentivos</b>					
a) Bonos Extraordinarios					
b) Incrementos Salariales					
c) Reconocimiento Nivel Académico					
d) Créditos por Capacitaciones					
<b>DESVINCULACIONES VOLUNTARIAS EXTERNAS</b>					
<b>Bajas por Superación</b>					
a) Salario Mayor al Promedio	5	41.67			
b) Mayores Incentivos					
c) Ambiente Agradable					
d) Crecimiento Profesional					
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>58.33</b>	<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>41.67</b>

Fuente: Investigación de Campo – 2008

Pie: Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

Como se observa en el cuadro No. 001; las causas que originan las Rotación de Personal en Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., son varias y las mismas se concentran en mayor porcentaje en las desvinculaciones voluntarias internas en un 17% por malas relaciones entre compañeros de trabajo y con un 41% por la búsqueda de un salario mayor al promedio, siendo las malas relaciones consecuencia del clima organizacional que se vive en las áreas de Servicios como: Camareras, Cocina, Meseros y Mantenimiento.

Vale la pena mencionar otras causas que originan la Rotación de Personal y se trata de las desvinculaciones involuntarias, tomando en cuenta que la empresa se ve en la necesidad de despedir al personal por las siguientes causas: un 33% es despedido porque infringe normas y políticas de trabajo y un 8% por ausentarse injustificadamente a sus labores diarias. Siendo ambas razones consecuencia del clima organizacional que impera también en las áreas de. Camareras, Cocina, Meseros y Mantenimiento.

Se describe de manera específica las situaciones que han originado las desvinculaciones del personal en Empresa Hotelera Bonifaz – Quetzaltenango

Situaciones que Originan las Desvinculaciones Voluntarias Internas:

- Bajas por Ambiente Laboral. Por problemas entre compañeras de trabajo en las áreas de Camareras y Cocineras

## Situaciones que originan las Desvinculaciones Voluntarias Externas:

- Bajas por Superación, por salario mayor al promedio de pago; Se ha dado este tipo de desvinculación ya que el aspecto económico es determinante en la estabilidad laboral por lo que el empleado toma la decisión de retirarse de la empresa para ubicarse en otra empresa en donde tendrá mejores condiciones laborales específicamente en el aspecto de salarios

## Situaciones que han originado las desvinculaciones Involuntarias:

- Por infringir normas de trabajo: La empresa ha tomado la decisión de retirar al personal por que no ha cumplido con las normas establecidas por la institución
- Por impuntualidad, el empleado es despedido por no cumplir con sus horarios de trabajo principalmente en el ingreso diario.

Generalmente cuando se da un índice elevado de Rotación de Personal, se están dando en la empresa situaciones como: desmotivación, descontento, insatisfacción laboral que a su vez esta influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una ineficiente o deficiente gestión de Recursos Humanos, en aspectos como: Reclutamiento, Selección e inducción del personal.

En las empresas la Rotación genera consecuencias negativas que se complican cuando se presenta la urgencia de cubrir el puesto de trabajo vacante dando lugar a realizar una selección apresurada e incorrecta por la escasez de opciones y el poco tiempo con el que se puede contar para darle un adecuado proceso de inducción.

**Se determinó en la investigación de campo que en Empresa Hotelera Bonifaz, existe un índice de Rotación de Personal demasiado alto 22%, el cual provoca a la empresa: pérdidas de recursos, perdida de tiempo, afecta la atención al cliente, etc.**

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

Después de interpretar la información obtenida en la investigación de campo realizada en la Empresa Hotelera Bonifáz; sobre el tema de estudio: “El Clima Organizacional y su incidencia en la Rotación de Personal”, se tienen los resultados siguientes:

Para conseguir información lo más exacto posible el estudio se subdividió en siete indicadores que son la base para establecer el clima organizacional imperante en la empresa, cada indicador se integro por siete preguntas o aseveraciones.

En el estudio de campo se tuvieron cuatro opciones de respuesta que son: “Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “En Desacuerdo”, “Indiferente”. Y para efectos de análisis se agruparon en: Parámetros Positivos las respuestas Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo. Parámetros Negativos las respuestas En Desacuerdo e Indiferente.

### **Factor No. 1: “Logro y Reconocimiento de Objetivo”**

El 70% de los entrevistados respondió que los logros alcanzados son reconocidos por los jefes y el 30% expresó que los logros alcanzados no son reconocidos por los jefes.

El 77% respondió que los logros de la empresa están relacionados con los logros del empleado y el 23% dijo que los logros de la empresa no tienen ninguna relación con los logros del empleado.

El 68% de los entrevistados respondió que si se le habla al empleado de la importancia de alcanzar metas dentro de la empresa y el 32% expresó que no se le habla al empleado sobre la importancia de alcanzar metas dentro de la empresa.

El 59% respondió que los logros de la empresa son reconocidos en todos los niveles y el 41% dijo que los logros de la empresa no son reconocidos en todos los niveles.

El 76% respondió que en el tiempo que lleva de trabajar en la empresa ha logrado sus objetivos y el 24% expresó que en el tiempo que lleva de trabajar en la empresa no ha logrado sus objetivos.

El 47% respondió que hay planificación de objetivos dentro de la empresa y el 53% expresó que no hay planificación de objetivos en la empresa.

El 75% respondió que en la empresa el empleado tiene oportunidad para lograr sus objetivos y el 25% manifestó que en la empresa el empleado no tiene oportunidad para lograr sus objetivos.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 68% sí está cumpliendo personalmente con el logro y reconocimiento de objetivo ya que su respuesta fue a favor del factor, no obstante una buena parte del personal que en promedio es un 32% considera que no está cumpliendo con el logro y reconocimiento de objetivo por diversas razones especialmente: Porque él jefe no reconoce su logros en el desempeño de sus tareas, no se le habla de la importancia de alcanzar metas, en el tiempo que lleva de laborar para la empresa no ha logrado sus objetivos personales, lo que afecta en su estabilidad laboral provocando desvinculaciones voluntarias.

## **Factor No. 2: “Motivación del Puesto”**

El 55% de los entrevistados respondió que la empresa si cuenta con los incentivos o motivaciones necesarios para un buen desempeño de las tareas y el 45% expresó que en la empresa no se cuenta con incentivos ni motivaciones para el desempeño de sus tareas.

El 64% respondió que si considera que el salario motiva al personal a trabajar en la empresa y el 36% manifestó que el salario no es un elemento motivante para trabajar en la empresa.

El 42% respondió que en la empresa se alienta al empleado a decir lo que piensa aún cuando ello este en desacuerdo con los jefes o superiores y el 58% manifestó lo contrario.

El 45% respondió que en su área de trabajo si se motiva al empleado a utilizar su creatividad y se le da participación en cualquier decisión que se tome y el 55% expresó lo contrario.

El 64% respondió que su salario es justo y que esta de acuerdo con las tareas y actividades que realiza y el 36% manifestó lo contrario.

El 66% respondió que si tuviera oportunidad escogería otro tipo de trabajo en otra empresa, el 34% expresó lo contrario.

El 41% respondió que en la empresa se reciben más castigos que premios y el 59% manifestó lo contrario.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 57% sí se siente motivado en el desempeño de su puesto de trabajo ya que su respuesta fue a favor del indicador, no obstante una buena parte del personal que en promedio es un 43% considera que no se siente motivado en el desempeño de su puesto de trabajo por diversas razones especialmente: porque no se cuenta con los incentivos o motivaciones necesarias, su salario de trabajo no cumple con sus expectativas, no se le da oportunidad a su creatividad ni a participar en la toma de decisiones en su área de trabajo, su salario no está de acuerdo con sus atribuciones, en la empresa se reciben más castigos que premios, lo que afecta en su estabilidad laboral ya que 31 de los empleados manifestó que si esta en la disposición de escoger otro tipo de trabajo en otra empresa si se le presenta la oportunidad; lo que estaría provocando desvinculaciones voluntarias e incrementando el índice de rotación de personal.

### **Factor No. 3: “Trabajo en Equipo”**

El 51% de los entrevistados respondió que en la empresa los departamentos no trabajan por separado como si fueran empresas diferentes y el 49% manifestó que si los departamentos de la empresa trabajan por separado como si fueran empresas diferentes.

El 85% respondió que la relación entre los departamentos es buena y efectiva para lograr un buen ambiente laboral y únicamente el 15% expresó lo contrario.

El 69% respondió que en la empresa los empleados de cada departamento intercambian ideas para realizar mejor el trabajo en equipo y el 31% manifestó lo contrario.

El 62% respondió que en la empresa los jefes motivan a sus empleados para que realicen el trabajo en equipo y el 38% expresó lo contrario.

El 83% respondió que se le facilita trabajar en equipo y el 17% manifestó lo contrario.

El 64% respondió que el departamento cuenta con el número correcto de personas en cada puesto de trabajo para un mejor desempeño en las tareas y el 36% expresó lo contrario.

El 94% respondió que el trabajo en equipo facilita las tareas que se realizan en el departamento y únicamente el 6% manifestó lo contrario.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 72% considera que si hay un buen nivel de trabajo en equipo en la empresa especialmente dentro de cada departamento ya que la coordinación entre departamentos no salió bien calificada, no obstante una buena parte del personal que en promedio es un 28% o sea 13 personas consideran que no hay trabajo en equipo en la empresa especialmente: porque los departamentos de la empresa trabajan por separado sin ninguna coordinación, los compañeros de trabajo de cada departamento no intercambian ideas para realizar el trabajo en equipo, no hay motivación de parte de sus jefes para realizar su trabajo en equipo, los puestos de trabajo no tienen el personal suficiente o sea que hay recarga de trabajo y que a algunos que en concreto son 8 personas se le dificulta trabajar en equipo, la falta de trabajo en equipo afecta la estabilidad laboral ya que esto provoca apatía debido a que el empleado llega a la empresa sabiendo que debe hacer únicamente lo que se le encarga para cumplir con su tarea porque

sabe que nadie le presta apoyo y él también asume la posición de no apoyar a sus compañeros.

Además de los anterior también propicia un ambiente hostil provocando desavenencia entre el personal y en cualquier momento se dan peleas o discusiones que perturban el clima de la empresa y que al final puede desencadenar en desvinculaciones voluntarias o involuntarias incrementando el índice de rotación de personal.

#### **Factor No. 4: “Comunicación”**

El 79% de los entrevistados respondió que se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprenda de ellos y el 21% manifestó lo contrario.

El 61% respondió que en la empresa existen medios internos de comunicación como carteles, periódico interno, memos, revistas, etc., pero el 39% expresó lo contrario.

El 66% respondió que muy pocos empleados tienen la oportunidad de que sus ideas sean escuchadas y el 34% manifestó que si se tiene oportunidad en la empresa de que sus ideas sean escuchadas.

El 70% respondió que al empleado se le informa claramente cuando su trabajo no es satisfactorio no obstante el 30% expresó lo contrario.

El 66% respondió que siempre se consideran soluciones diferentes para resolver los problemas del departamento no obstante el 34% se manifestó en forma contraria.

El 51% respondió que su jefe escucha sus problemas personales cuando es necesario, no obstante el 49% expresó lo contrario.

El 85% respondió que cuando la empresa Realiza cualquier tipo de actividad se los comunica con anticipación a todos los empleados, no obstante el 15% manifestó lo contrario.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 64% considera que si hay un buen nivel de comunicación dentro de la empresa, no obstante una buena parte del personal que en promedio es un 36% o sea 16 personas consideran que no hay comunicación eficiente en la empresa especialmente: porque no se le habla abiertamente a los empleados sobre sus errores y sus ideas no son escuchadas, no existen suficientes medios de comunicación, no se consideran diferentes alternativas para la solución de problemas, el jefe no escucha a sus personal para tratar asuntos personales, cuando la comunicación no fluye eficientemente en todos los niveles el empleado no esta enterado de las noticias relevantes de la empresa por lo tanto no puede laborar eficientemente porque no está actualizado a los cambios que se van dando, lo que le puede hacer incurrir en errores o faltas que le afectan el buen desempeño en sus labores diarias desencadenando en desvinculaciones involuntarias o sea despidos por faltas personales.

#### **Factor No. 5: “Relación con el Jefe Inmediato”**

El 47% de los entrevistados respondió que los jefes dejan que sus empleados tomen decisiones y/o acciones no obstante el 53% manifestó lo contrario.

El 24% respondió que se tendría mas éxito en el departamento si los jefes fueran más decididos y el 76% manifestó lo contrario.

El 75% respondió que el jefe llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa no obstante el 25% expresó lo contrario.

El 47% respondió que la relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual no obstante el 53% manifestó lo contrario.

El 64% respondió que el jefe sabe utilizar su autoridad con sus empleados y en cualquier actividad que se presente, no obstante el 36% manifestó lo contrario.

El 60% respondió que su jefe evalúa el desempeño de sus empleados frecuentemente, no obstante el 40% manifestó lo contrario.

El 51% respondió que los jefes tienen tanto que hacer, que les es imposible estar en contacto con todo el personal de la unidad o departamento, no obstante el 49% manifestó lo contrario.

En resumen en el análisis del presente indicador el 53% del personal considera que si mantiene muy buenas relaciones con su jefe inmediato, no obstante una buena parte del personal que en promedio es un 47% o sea 22 personas consideran que la relación con su jefe inmediato no es buena especialmente: porque su jefe no les permite que tomen decisiones y/o acciones, los jefes no toman decisiones oportunas, el jefe no llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa, el jefe no trata a todos los compañeros de trabajo de forma igual, el jefe no sabe utilizar su autoridad tanto con el personal como en otras situaciones que se presentan, el jefe no los evalúa constantemente y que por sus múltiples ocupaciones no tiene

tiempo para entrar en contacto con su personal, las situaciones calificadas en forma negativa hacia el jefe inmediato por parte del personal perjudican el desempeño y provoca desmotivación que puede propiciar errores o faltas que le afectan el buen desempeño en sus labores diarias desencadenando en desvinculaciones voluntarias e involuntarias.

### **Factor No. 6: “Planes de Carrera y Desarrollo”**

El 78% de los entrevistados respondió que si hay oportunidad de superación para los empleados que poseen aptitudes no obstante el 22% manifestó lo contrario.

El 46% respondió que se carece de oportunidades dentro de la empresa para desarrollar una carrera, no obstante el 54% manifestó lo contrario.

El 74% respondió que las personas capaces son identificadas y preparadas para sus superación no obstante el 26% expresó lo contrario.

El 32% respondió que lo que cada empleado quiere lograr para si mismo no se relaciona con lo que la empresa quiere lograr, no obstante el 68% manifestó lo contrario.

El 47% respondió que en la empresa el empleado no tiene oportunidad para continuar con sus estudios, no obstante el 53% expresó que en la empresa si se tiene esa oportunidad.

El 77% respondió que considera que los conocimientos y habilidades del empleado están siendo aplicados dentro de su puesto de trabajo, no obstante el 23% manifestó lo contrario.

El 83% de los entrevistados respondió que si existen posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, no obstante el 17% manifestó lo contrario.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 70% considera que en la empresa si se tiene oportunidad de hacer carrera y de desarrollo personal, no obstante una buena parte del personal que en promedio es un 30% o sea 14 personas consideran que en la empresa no hay planes de carrera y de desarrollo especialmente: porque no se toman en cuenta las aptitudes del empleado, no hay oportunidades para desarrollar una carrera en la empresa, no se da la oportunidad para que el empleado continúe con sus estudios, los conocimientos y habilidades no están siendo aplicados dentro del puesto, las situaciones calificadas en forma negativa en cuanto a planes de carrera y desarrollo dentro de la empresa desmotivan al personal ya que esto le limita la posibilidad de prepararse continuamente y buscar un mejor nivel en los puestos de la empresa y propicia que se busquen oportunidades fuera de la empresa desencadenando en desvinculaciones voluntarias e involuntarias.

#### **Factor No. 7: “Ambiente Físico”**

El 96% de los entrevistados respondió que el ambiente físico del lugar de trabajo permite desempeñar adecuadamente las tareas dentro del mismo, únicamente el 4% manifestó lo contrario.

El 100% respondió que la empresa esta ubicada en un lugar fácil de encontrar.

El 87% respondió que el tamaño de la empresa esta de acuerdo al número de empleados, no obstante el 13% expresó lo contrario.

El 100% respondió que en la empresa hay servicios diarios de limpieza en el área y puesto donde el empleado desempeña sus atribuciones.

El 94% respondió que en la empresa hay suficiente ventilación en las oficinas, únicamente el 6% manifestó lo contrario.

El 100% respondió que la iluminación en las áreas de trabajo es la adecuada.

El 85% respondió que en la empresa hay suficiente parqueo, únicamente el 5% expresó lo contrario.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 94% considera que en la empresa se cuenta con un ambiente físico agradable y que permite a cada empleado realizar cómodamente sus actividades diarias en base a respuestas favorables como: la empresa está ubicada en un lugar bien accesible, el tamaño de la empresa esta acorde a la cantidad de empleados, hay servicios diarios de limpieza, hay suficiente ventilación e iluminación en las áreas de trabajo, únicamente el 6% opino lo contrario.

### **Factor No. 8: “Seguridad”**

El 13% de los entrevistados respondió que hay sistema de vigilancia en la empresa (agentes de seguridad), pero el 87% respondió que no existen agentes de seguridad en la empresa lo cual es un hecho ya que la empresa no cuenta con ese servicio.

El 68% respondió que los empleados tienen conocimiento de qué hacer en casos de emergencias como temblores, fugas, incendios, etc., no obstante el 32% respondió lo contrario.

El 23% respondió que en la empresa existen medidas de seguridad en caso de asaltos, pero el 77% manifestó que en la empresa no existen medidas mínimas de seguridad.

El 87% respondió que en la empresa existen puertas de salida de emergencia, únicamente el 13% expresó lo contrario.

El 96% respondió que en la empresa hay suficientes extinguidores para controlar incendios y únicamente el 4% dijo que no.

El 96% respondió que las escaleras de la empresa son amplias y seguras, únicamente el 4% dijo que no.

El 30% respondió que el personal de seguridad está siempre atento en casos de emergencias, pero el 70% respondió lo contrario lo cual se confirma ya que como se mencionó anteriormente en la empresa no existen agentes de seguridad.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 60% considera que en la empresa si existen las medidas mínimas de seguridad que permiten desarrollar su trabajo en un ambiente seguro, no obstante una buena parte del personal que en promedio es un 40% el cual lo representan 19 personas opinaron en forma contraria a las condiciones de seguridad en la empresa, se refieren a los factores siguientes: que la empresa no cuenta con el sistema de vigilancia por

medio de agentes de seguridad por lo tanto no pueden estar atentos en casos de emergencia y que en la empresa no existen medidas de seguridad en casos de emergencias.

### **Factor No. 9: “Riesgos”**

El 83% de los entrevistados respondió que los empleados toman las precauciones necesarias antes de efectuar cualquier tarea de trabajo, pero el 17% respondió lo contrario.

El 72% respondió que en la empresa no existen programas de entrenamiento contra riesgos, no obstante el 28% expresó que si existen programas de entrenamiento.

El 68% respondió que en la empresa hay un respaldo para el empleado en caso de riesgos, asaltos, golpes, desmayos, etc., pero el 32% respondió lo contrario.

El 51% respondió que existe algún tipo de riesgo en el trabajo que se realiza, no obstante el 49% expresó lo contrario.

El 77% respondió que en la empresa no existen riesgos en cuanto a la movilización externa de cualquier clase de información, no obstante el 23% manifestó lo contrario.

El 71% respondió que no existe ningún tipo de riesgo en cuanto a la seguridad del sistema de cómputo, no obstante el 29% respondió lo contrario.

El 55% respondió que cuando contratan al empleado, le hacen responsable de los riesgos que se presentan en el puesto, pero el 45% dijo lo contrario.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 51% considera que en la empresa si existe algún tipo de riesgo al momento de desempeñar sus tareas de trabajo, especialmente por las razones siguientes: porque no existen programas de entrenamiento contra riesgos dentro de la empresa y porque cuando contratan al empleado no le hacen responsable de los riesgos que se presentan en cada puesto de trabajo, no obstante el 49% del personal respondió que no existe ningún tipo de riesgo en el desempeño de sus atribuciones, pero el personal que está ubicado en este porcentaje se desempeña específicamente en puestos administrativos a diferencia del personal que respondió que si existen riesgos se desempeña en áreas como: camareras, conserjes, porteros, meseros y cocineras.

La falta de entrenamiento contra riesgos tanto internos como externos mantiene expuesto al personal a sufrir un accidente ó cualquier incidente que afecte su integridad física lo que provoca ausentismos, suspensiones, despidos o hasta renuncias.

#### **Factor No. 10: “Servicio al Cliente”**

El 89% de los entrevistados respondió que en la empresa el empleado tiene facilidad para realizar cualquier trámite que necesite, únicamente el 11% respondió lo contrario.

El 79% respondió que el cliente no tiene que tratar con muchos empleados para resolver un problema o consulta, no obstante el 21% expresó lo contrario.

El 94% respondió que en cada departamento se trabaja de acuerdo a las necesidades del cliente, únicamente el 6% expresó lo contrario.

El 100% respondió que la atención y servicio al cliente es un asunto de gran importancia para la empresa.

El 98% respondió que considera que el cliente queda conforme después de utilizar los servicios de la empresa, únicamente el 2% manifestó lo contrario.

El 87% respondió que el cliente conoce los beneficios que ofrece la empresa, únicamente el 3% expresó lo contrario.

El 96% respondió que según comentarios escuchados en la calle, la empresa goza de simpatía, únicamente el 4% respondió lo contrario.

En resumen en el análisis del presente indicador la mayor parte del personal que en promedio es un 91% considera que la atención y servicio al cliente es excelente, especialmente por las razones siguientes: Se le facilita al cliente cualquier trámite que efectúe, todos los departamentos trabajan de acuerdo a las necesidades del cliente, el cliente es un asunto de gran importancia para la empresa, el cliente queda conforme después de utilizar los servicios de la empresa, según comentarios externos la empresa goza de simpatía, únicamente el 9% opinó lo contrario

## CONCLUSIONES

1. Cuando se realizó la evaluación integral de Empresa Hotelera Bonifaz se evidenció que existía cierto índice de rotación de personal desconociéndose el grado de rotación, pero ésta situación fue confirmada durante la investigación de campo donde se evaluaron aspectos que definen o propician el clima organizacional cómo: Logro y Reconocimiento de Objetivo, Motivación en el Puesto, Trabajo en Equipo, Niveles de Comunicación, Relación con el Jefe Inmediato, Planes de Carrera y Desarrollo, Ambiente Físico, Seguridad, Riesgos y Servicio al Cliente, en los términos siguientes:

Con relación a Logro y Reconocimiento de Objetivo, el 68%; del personal considera que si se está cumpliendo con este indicador pero el 32% considera que no por las razones siguientes: El jefe no reconoce los logros en el desempeño de sus tareas, no se le habla de la importancia de alcanzar metas, en el tiempo que lleva de laborar para la empresa no ha logrado sus objetivos personales.

En cuanto a Motivación en el Puesto, el 57%; sí se siente motivado en el desempeño de su puesto de trabajo, pero el 43% considera que no se siente motivado en el desempeño de su puesto de trabajo por las razones siguientes: en el puesto de trabajo no se cuenta con los incentivos o motivaciones necesarias, no se le da oportunidad a su creatividad ni a participar en la toma decisiones en su área de trabajo, su salario no está de acuerdo con sus atribuciones, en la empresa se reciben más castigos que premios.

Con respecto al Trabajo en Equipo, el 72%; considera que si hay un buen nivel de trabajo en equipo, pero el 28% o sea 13 personas consideran que no hay trabajo en equipo en la empresa por las razones siguientes: los departamentos de la empresa trabajan por separado sin ninguna coordinación, los compañeros de trabajo de cada departamento no intercambian ideas para realizar el trabajo en equipo, no hay motivación de parte de sus jefes para realizar su trabajo en equipo, los puestos de trabajo no tienen el personal suficiente y se les dificulta trabajar en equipo.

Comunicación, el 64%; considera que si hay un buen nivel de comunicación dentro de la empresa, pero un 36% o sea 16 personas consideran que no hay comunicación eficiente en la empresa por las razones siguientes: no se le habla abiertamente a los empleados sobre sus errores y sus ideas no son escuchadas, no existen suficientes medios de comunicación, no se consideran diferentes alternativas para la solución de problemas, el jefe no escucha a sus personal para tratar asuntos personales.

Relación del empleado con el Jefe Inmediato, el 53%; considera que si mantiene muy buenas relaciones con su jefe inmediato, pero el 47% o sea 22 personas consideran que la relación con su jefe inmediato no es buena por las razones siguientes: su jefe no les permite que tomen decisiones y/o acciones, los jefes no toman decisiones oportunas, el jefe no llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa, el jefe no trata a todos los compañeros de trabajo de forma igual, el jefe no sabe utilizar su autoridad tanto con el personal como en otras situaciones que se presentan, el jefe

no los evalúa constantemente y que por sus múltiples ocupaciones no tiene tiempo para entrar en contacto con su personal.

Los Planes de Carrera y Desarrollo, el 70%; considera que en la empresa si se tiene oportunidad de hacer carrera y de desarrollo personal, pero el 30% o sea 14 personas consideran que en la empresa no hay planes de carrera y de desarrollo por las razones siguientes: no se toman en cuenta las aptitudes del empleado, no hay oportunidades para desarrollar una carrera en la empresa, no se da la oportunidad para que el empleado continúe con sus estudios, los conocimientos y habilidades no están siendo aplicados dentro del puesto.

Ambiente Físico en la Empresa, el 94%; considera que en la empresa se cuenta con un ambiente físico agradable, que permite a cada empleado realizar cómodamente sus actividades diarias en base a las razones siguientes: la empresa esta ubicada en un lugar bien accesible, el tamaño de la empresa esta acorde a la cantidad de empleados, hay servicios diarios de limpieza, hay suficiente ventilación e iluminación en las áreas de trabajo.

Seguridad en la Empresa, el 60%; considera que en la empresa si existen las medidas mínimas de seguridad que permite desarrollar su trabajo en un ambiente seguro, pero el 40% el cual lo representan 19 personas consideran que en la empresa no se dan las condiciones mínimas de seguridad para desempeñar su trabajo por las razones siguientes: la empresa no cuenta con el sistema de vigilancia por medio de agentes de seguridad por lo tanto no pueden

estar atentos en casos de emergencia y que en la empresa no existen medidas de seguridad en caso de emergencias.

Riesgos en la Empresa, el 51%; considera que en la empresa si existen algún tipo de riesgo al momento de desempeñar sus tareas de trabajo, en base a las razones siguientes: no existen programas de entrenamiento contra riesgos dentro de la empresa, cuando contratan al empleado no le hacen responsable de los riesgos que se presentan en cada puesto de trabajo, el 49% del personal respondió que no existe ningún tipo de riesgo en el desempeño de sus atribuciones, pero, el personal que esta ubicado en este porcentaje se desempeña específicamente en puestos administrativos en cambio el personal que respondió que si existen riesgos se desempeña en áreas como: camareras, conserjes, porteros, meseros y cocineras.

La falta de entrenamiento contra riesgos tanto internos como externos mantiene expuesto al personal a sufrir un accidente ó cualquier incidente que afecte su integridad física lo que provoca ausentismos, suspensiones, despidos o hasta renunciaciones.

Servicio al Cliente, el 91%; considera que la atención y servicio al cliente es excelente en base a las razones siguientes: al cliente se le facilita cualquier trámite que efectúe, todos los departamentos trabajan de acuerdo a las necesidades del cliente, el cliente es un asunto de gran importancia para la empresa, el cliente queda conforme después de utilizar los servicios de la empresa, según comentarios externos la empresa goza de simpatía, únicamente el 9% opinó lo contrario

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

**“MODELO DE LIDERAZGO COACHING PARA LA  
EMPRESA HOTELERA BONIFAZ, S.A.”**

## INDICE DE LA PROPUESTA

- Justificación	121
- Cobertura	122
- Beneficios	122
- Beneficiarios	122
- Objetivos de la Propuesta	123
- Fundamentación Teórica de Liderazgo	124
- Fundamentación Teórica de Coaching	124
- Cursos de Acción	125
- Operativización de los Cursos de Acción	140
a) Técnicas y Dinámicas Grupales	144
b) Agenda de Entrenamiento del Programa	145
c) Programa de Entrenamiento	171
d) Cronograma de Entrenamiento del Programa	177
e) Cronograma de Retroalimentación	182
f) Boleta de Evaluación del Programa	183
	184
- Presupuesto de la Propuesta	186

## **JUSTIFICACION**

Durante el proceso de Evaluación y Diagnóstico Integral; así como de la Investigación de Campo desarrollado en la Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., de la Ciudad de Quetzaltenango, se pudo tener contacto con gran parte del personal de la empresa a través del cual se pudo detectar inicialmente el índice de Rotación de Personal y posteriormente la medición del Clima Organizacional en donde se pudo medir factores como: Elogios para el personal que hace bien su trabajo, relaciones entre compañeros y con su jefe inmediato, nivel de identificación con la empresa, nivel de satisfacción y motivación del empleado, etc.

Después de medir los factores descritos anteriormente se pudo establecer que fueron mal calificados específicamente en las áreas operativas de: Cocina, Camareras, Meseros, Mantenimiento y Conserjes; situación por la que la empresa debe implementar un curso de acción que permita mejorar el Clima en las áreas en mención.

Se considera que se necesita establecer un modelo de liderazgo por medio del cual se pueda trabajar directamente con cada empleado a través de técnicas tutoriales como: Escuchar, Reflexionar, Formular, Preguntar, Suministrar Información, etc.

Se considera que un proceso de Liderazgo por medio del modelo Coaching permitiría desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz, para mejorar el desempeño individual en forma permanente; así como mejorar el nivel del clima organizacional en general

## **COBERTURA**

La propuesta de Modelo de Liderazgo Coachig para la Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., tendrá cobertura en la Ciudad de Quetzaltenango, lugar en donde esta ubicado el Hotel y donde vive la totalidad del personal que labora para la empresa.

La propuesta en si tendrá un beneficio indirecto hacia la clientela del hotel, al tomar en cuenta que al mejorar el nivel del clima organizacional se logrará un desempeño cada día más eficiente del personal y por lo tanto el nivel de servicio será de mejor calidad.

## **BENEFICIOS**

La implementación del Modelo de Liderazgo Coaching en el Hotel, tendrá grandes beneficios: para la organización, para el personal y para el cliente; ya que se espera que se mejore el nivel del clima organizacional y se reduzca el índice de rotación de personal existente.

Dentro de los beneficios directos más importantes que tendrá la empresa se pueden mencionar:

- Mejorar el ambiente en el que se desenvuelve el empleado para que estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con sus compañeros y con sus jefes
- Cambio en las actitudes de los colaboradores hacia una perspectiva de cooperación y de trabajo en equipo
- Desarrollo de habilidades de los colaboradores
- Facilitar el diagnóstico y corrección de problemas de desempeño

- Fomentar las relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa
- Mejorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores
- Desarrollar el Potencial de los colaboradores
- Fomentar el liderazgo
- Propiciar la motivación
- Reforzar la autoestima de colaboradores, jefes y directores
- Aumentar el nivel de compromiso e identificación del colaborador para con la empresa, a través del conocimiento y de la puesta en práctica de la filosofía institucional
- Incrementar y mejorar las relaciones entre el personal y su departamento de Recursos Humanos

## **BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios de la implementación de la propuesta “Implementación de Modelo de Liderazgo Coaching en la Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.”, serán:

- Accionistas
- Consejo de Administración
- Gerencia General
- Supervisores
- Personal en General
- Clientes
- Proveedores

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo General**

Mejorar el nivel del Clima Organizacional en las áreas operativas de la empresa; por medio de mejores relaciones interpersonales, motivación, recompensas, trabajo en equipo y un buen sistema de entrenamiento.

### **Objetivos Específicos**

- Disminuir el índice actual de rotación de personal
- Mejorar las relaciones interpersonales dentro de compañeros y con su jefe inmediato
- Identificar las habilidades y conocimientos del personal para potencializarlas para mejorar su rendimiento
- Aumentar el nivel de identificación y compromiso del empleado con la empresa
- Enseñar al colaborador a identificar problemas y a buscarle la mejor solución
- Enseñar a Colaboradores, Jefes y Directores, la valiosa herramienta del Coaching para fomentar el autoaprendizaje

## **FUNDAMENTACION TEORICA**

### **LIDERAZGO**

Lussier y Achua (2002) en su libro: Liderazgo; lo definen como: El proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Crosby, P. (1996) en su libro: Los Principios absolutos del liderazgo: Lo define así. El Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder

Anastasi, A. y Urbina, S. (1998) en su Libro: Test Psicológicos; Identifican el liderazgo como: Una de las cualidades más requeridas en el área laboral, porque es la habilidad de convencer a los demás para trabajar en una causa común; además el liderazgo puede mejorar el funcionamiento de toda organización

## **LIDER**

Es la persona que tiene la capacidad de influir en los demás para que actúen de determinada forma, en beneficio de un grupo de trabajo y de la organización en general.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro Introducción a la Psicología del Trabajo, nos dan el siguiente concepto de Líder: Es la capacidad de influir a través de la persuasión, del ejemplo, de la capacidad de generar y compartir una visión y de la utilización del poder personal en todos los niveles, ya se trate de supervisión o de la alta dirección

Koontz, Harold; O'Donell, Cyril; Wihrich, Heinz; (1983), en su libro Elementos de Administración; explica lo siguiente sobre el Líder: Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes. No se colocan detrás de un grupo para empujar o bregar; se colocan enfrente del grupo, desde donde facilitan el progreso o lo inspiran para, lograr las metas de la organización.

## **Características de los Líderes:**

Es importante conocer dentro de todas las características que identifican a un líder las más importantes de acuerdo con los autores siguientes:

Lussier y Achua (2002) mencionan lo siguiente: Los líderes efectivos poseen: dominio, desean ser directivos y asumir responsabilidades; cuentan con gran energía, trabajan arduamente y con entusiasmo para lograr objetivos, confían en si mismos, en sus decisiones y capacidades, además, toman el control de su destino, asumiendo responsabilidades de lo que son y de lo que hacen.

Martínez, M. E. (2003) menciona únicamente cuatro características en su libro. *Influencia de la Capacitación en el Liderazgo de Supervisores para la motivación de su personal*:

- Poder: Capacidad de influir sobre las cosas, situaciones y personas
- Entendimiento de las personas: Este componente es básico para establecer las relaciones interpersonales para que, derivado de la misma exista un liderazgo ideal.
- Habilidad para inspirar a los seguidores: Esto implica inspirar en sus seguidores el deseo de aplicar todos sus conocimientos en los proyectos que se realizan o que en el futuro se puedan realizar.
- El estilo del líder y el clima que crea: Esta actitud personal positiva ayuda a fomentar la existencia de subordinados que se identifican con la empresa, este clima se desarrollará a medida que los empleados vayan creciendo dentro de la organización.

Los autores anteriores coinciden en resaltar las características más importantes de un líder y del oficio de liderar a un grupo de personas en donde se debe manejar un equilibrio entre aspectos generales como: Ejercicio de la autoridad en beneficio personal, del colaborador y de la empresa como un todo.

Palomino, T. (1995) En su libro: Administración de Recursos Humanos; nos resume las características del líder en la frase siguiente: El líder debe ser leal con sus superiores, justo con sus subordinados y digno de confianza y respeto de sus colegas.

### **El Liderazgo y su importancia en la Organización:**

La eficiencia de una organización depende en gran parte de la efectividad de sus Líderes, tomando en cuenta que son ellos con su trabajo y con la aplicación efectiva de sus características los que propician el buen funcionamiento de los grupos de trabajo.

Drucker. P. (1996) En su libro: Gerencia para el futuro el decenio de los 90 y más allá. Explica. La importancia radica en que el líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene: a la vez que crea energía y visión humana en el trabajo.

De acuerdo con Harris, J. (1995) en su libro: Administración de Recursos Humanos; Los Líderes son importantes porque quienes trabajan en organizaciones empresariales tienen necesidad de que los impulsen, proyecten y guíen para que en forma eficaz las personas trabajen en equipo.

## **Liderazgo y Motivación:**

La motivación es una de las habilidades más importantes del ejercicio del liderazgo ya que un seguidor motivado es capaz y siempre esta dispuesto para realizar su mejor esfuerzo en el desarrollo de su tarea.

Lussier y Achua (2002) al respecto mencionan lo siguiente: citando a McClelland revelaron que los líderes triunfadores muestran el mismo perfil de motivación en todas las circunstancias. De tal manera que poseen una necesidad de logro moderada, una marcada necesidad de poder para influir en sus seguidores y colegas, mayor a su necesidad de afiliación.

Koontz, Harold; O'Donell, Cyril; Wihrich, Heinz; (1983), Mencionan la Teoría de Camino y Meta; la cual tiene como base la motivación: Esta teoría considera que el estilo más efectivo de liderazgo es aquel en el que los líderes, o administradores, toman diversas medidas para responder en forma eficaz a las motivaciones tanto evidentes como ocultas de los miembros del grupo, para lo cual diseñan una situación apropiada. En esencia el enfoque de camino y meta encuentra que los líderes más eficaces son aquéllos que llevan a los subordinados a lograr tanto las metas de la empresa como sus metas personales y en particular en metas de logros y recompensas tales como dinero, promoción, tareas interesantes y oportunidades de crecimiento y desarrollo.

## **COACHING**

### **Antecedentes de Coaching**

Coaching viene de la palabra francesa Coach, que significa carruaje, vehículo para transportar personas de un lado a otro. Actualmente es la

persona que guía, aconseja, estimula para que una persona vaya más allá de las limitantes que se impone a si mismo y realice un pleno potencial de un estado actual a uno más desarrollado

En la década de 1980 abre camino en los programas de desarrollo de liderazgo, surgen los términos “coaching ejecutivo” y “coaching empresarial”. El coaching empresarial permite desarrollar el potencial existente en cada individuo, concentra a este en aplicar un pensamiento enfocado siempre en las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la superación de obstáculos para impedir que el individuo se autolimita y conservar un equilibrio entre la vida privada y la profesional para el desarrollo de su trabajo en el área de desempeño.

### **Concepto:**

Zeus, P. & Skiffington, S. (2000). En su libro. Guía completa del coaching en el Trabajo: El coaching es una conversación, un diálogo, en el que un coach (tutor) y un coachee (pupilo) interactúan en un intercambio dinámico para conseguir metas, mejorar el rendimiento y proyectar al pupilo hacia un mayor éxito.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), explican: El coaching consiste en un método formativo individualizado basado en el asesoramiento personal. En donde el Coach o entrenador es un experto en orientación sobre estrategia empresarial y su labor debe concentrarse en las siguientes prácticas:

- Obtención de información sobre las dificultades con las que se encuentra el trabajador en su puesto de trabajo

- Fijación, conjuntamente con el sujeto formado, de los objetivos que deben conseguirse
- Observación del comportamiento del trabajador en la mayor cantidad de situaciones posible, evaluándolo y comprobando las reacciones que provoca en los distintos interlocutores
- Retroalimentación sobre el comportamiento del sujeto
- Establecimiento de objetivos y procedimientos de mejora
- Seguimiento para iniciar el nuevo ciclo de coaching cuando sea necesario

Entendemos entonces que coaching es un modelo de liderazgo por medio del cual se descubren las habilidades del colaborador para potencializarlas y orientarlas hacia la consecución de objetivos personales y organizacionales.

### **Principios del Coaching:**

Mérida Castillo, C., (2008), en su Tesis titulada: El estilo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional de Funerales Castillo Jireh, S.A., de Huehuetenango; explica que el Coaching para su aplicación se basa en los principios siguientes:

- El coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual
- Coaching se centra en métodos de “Entrenamiento” en el lugar de trabajo, para ayudar a que los colaboradores logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso, antes que de control, y de resultados, antes que culpar a alguien
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial

- Las creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación
- El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado
- El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach
- Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos de coaching.

## **Características del Coaching**

Según Hendricks Et (1996) citado en la página Web,

[www.mongrafias.com](http://www.mongrafias.com) (2009), El coaching posee las características siguientes:

- **Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- **Apoyo:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- **Construcción de Confianza:** Permite que las personas del equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorgue reconocimientos hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- **Mutualidad:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegúrese que los miembros del equipo puedan responder

preguntas cómo: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?, etc.

- **Perspectiva.** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras mas preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- **Riesgo.** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas viscerales, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.
- **Confidencialidad.** Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- **Respeto.** Implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso esta en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que se comunique poco respeto.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos

que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios.

## **Valores del Coaching**

Según la página Web, [www.mongrafias.com](http://www.mongrafias.com) (2009), Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

- La competencia humana: Se refiere a que los coaches creen en personas; desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aún. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.
- El desempeño superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:
  - a) Gerenciando y Liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.
  - b) Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que le permiten sus habilidades.
- Valores sobre la importancia del coaching: Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del modelo, igualmente comparten valores sobre como realizarlo. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones; que deben ser los iniciadores de las interacciones, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una

oportunidad potencial para realizar el coaching, más que para simplemente ordenar.

## **Tipos de Coaching**

Mora, C. (2004) en su documento: Lo relevante en el liderazgo gerencial; Cita tres tipos de coaching, los que se describen a continuación:

### **Empresarial:**

El directivo de la empresa hoy día es visto como el líder, el conocedor, el experimentado, dicho papel es una pesada carga que deberá llevar y aceptarla como un reto.

Según la página Web, [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (2009), El coaching empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. El coaching Empresarial es una conversación, un dialogo fecundo entre al coach y el coachee, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción del coachee. Continua diciendo que si nos fijamos en el deporte, vemos los entrenadores deportivos apoyando a sus deportistas dónde y cómo tiene que colocarse estratégicamente para conseguir sus objetivos. Ganar el partido, quedar primero, mejorar la marca..... El coach de negocios hace lo mismo....pero ayudando al empresario y al directivo en conseguir sus objetivos empresariales y a mejorar sus metas profesionales; mejores resultados, más tiempo, mejor equipo, más motivación, empresa más saneada, mejor estrategia. ¿Cómo se hace? El papel de un coach de negocios es entrenar a los propietarios de

empresas para mejorar el negocio a través de su experiencia, de sus conocimientos, de su apoyo y de su estímulo. El coach ayuda a los dueños y a los directivos de las pequeñas y medianas empresas en el área comercial, marketing, gestión de equipos, procesos, económica financiera y mucho más.

Dezerega, V. (2004) en su documento Coaching para gerentes ¿Una Nueva Meta Competencia?; tomado de la página Web: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), expresa lo siguiente: La formación en Business coaching o coaching gerencial en un contexto de gerencia estratégica y liderazgo transformador, amplia en forma importante las competencias del gerente, ejecutivo o directivo, para afrontar estratégicamente el liderazgo de personas, grupos organizaciones, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción.

Ello implica lograr una situación de óptimo desempeño individual y colectivo, a través de potenciar las competencias en gerencia estratégica y aprender nuevas competencias lingüísticas, emocionales, corporales, junto con otras de carácter integrador: competencias de comunicación, en coordinación de acciones y en liderazgo transformador.

Todo esto con el propósito de lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción, estimulando un mayor grado de compromiso, participación y lealtad con menos stress y pese a las eventualidades e incluso, según las circunstancias, intentar reforzar o cambiar la cultura y política organizacional, en forma más participativa o mas directiva.

## **Deportivo:**

De este nació el coaching, hoy en día se sigue utilizando como la herramienta más sofisticada y eficiente en el entrenamiento de deportistas de alto nivel.

## **Individual:**

Está dirigido a personas individuales interesadas en mejorar alguna competencia, solventar un problema o dar rumbo a su vida. Es de carácter personal, y es el propio individuo quien toma la decisión de acercarse al coach. Hay dos modelos que son los más frecuentes.

- Coaching de desempeño: Cuando se desea alguna mejora concreta, de alguna habilidad o competencia.
- Coaching de propósito: Cuando se desea un cambio más profundo, global, dar dirección, sentido a la vida, sentido de misión o alinear las creencias y valores en nuestra realidad.

## **Metas del Coaching**

Mérida Castillo, C., (2008), en su Tesis titulada: El estilo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional de Funerales Castillo Jireh, S.A., de Huehuetenango; explica lo siguiente sobre las metas del Coaching:

El Coaching es bueno para los empleados y para los gerentes, pues mediante éste, el gerente desarrolla sus relaciones, las cuales tendrán como resultado un desempeño continuamente mejorado para el jefe y sus empleados. De hecho, otras de las principales metas del coaching efectivo son:

- Crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior. El coaching efectivo cambia la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo, lo que le permite al coach que sus esfuerzos rindan resultados específicos.
- Desarrollo de las habilidades de los empleados
- Facilitar el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño
- Fomentar relaciones laborales productivas
- Mejorar el desempeño y la actitud, entre otras

### **El Coaching en las organizaciones:**

Evies, H. y M., (2006) en su documento Coaching explica que: El coaching está siendo aplicado cada vez más en las empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

### **Razones por las cuales el coaching es importante en las empresas:**

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

El coaching está focalizado en los resultados, pero para los entrenadores lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del entrenador, sino en el compromiso y la visión de la gente.

Como dijo Arie de Geus: “La capacidad para aprender más rápidamente que los competidores, es probablemente la única ventaja sostenible”

### **El Liderazgo y su relación con el Coaching**

Lussier y Achua (2002) al respecto mencionan lo siguiente: El coaching consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. La idea principal de este enunciado es explicar las fortalezas del empleado y reducir sus debilidades, y es acá en donde existe dicha conexión pues apoya al líder a concentrarse en los objetivos, ayudando también a desarrollar su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común, así como mejorar la calidad de vida de sus empleados.

Más adelante Lussier menciona en referencia a un estudio realizado sobre el Coaching: “Nueve de cada diez trabajadores que han recibido este tipo de entrenamiento lo consideran una herramienta efectiva de desarrollo personal que rinde buenos frutos”.

Lo descrito en los párrafos anteriores se confirma con lo expuesto en la disertación sobre “Liderazgo Evolucionario para Comunidades de Aprendizaje” impartido en la XVI Conferencia Internacional de Recursos

Humanos de la Asociación de Gerentes de Guatemala (Expositor: Dr. Manuel Manga, agosto 2004): “El Líder tiene que ser un diseñador de aprendizaje organizacional, un facilitador de comunidades de aprendizaje y un coach / maestro de la gente”

Acertadamente Lussier crea la relación Coaching / Liderazgo, puesto que el líder tiene la responsabilidad de guiar a sus seguidores, por ello debe apropiarse de las herramientas que le permitan conseguir dicho fin, tal como uno de los fines principales del coaching que es la mejora del desempeño.

## **MODELO COACHING:**

Según la página Web. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com); en dónde cita a: Escribá Solano, Eduardo. Describe la esencia del modelo como sigue: Nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas, y estas a su vez son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce, cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas.

La esencia del coaching pasa por enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de consciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y feedback descriptivo o no evaluativo. La secuencia podría ser:

- Descripción de la situación deseada (objetivo)
- Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad)
- Mapa de opciones y recursos (generación y selección)

- Plan de acción (plan específico de actuación)
- Resultados (control y seguimiento)

En las fases primera y segunda, el objetivo del coach es incrementar el nivel de consciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo se puede controlar aquello de lo que se es consciente, ser consciente da poder para actuar.

En la fase tercera el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo evaluar los resultados.

## **CURSOS DE ACCION**

Con los ajustes y cambios necesarios para atender las necesidades que se presentan en La Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., se pondrá en práctica el Coaching Empresarial, por medio del modelo de seis etapas; el cual fue tomado de: Rodríguez García de Ruano, Jacqueline Lisethe (2006) en su Tesis titulada: Entrenamiento en Coaching y su influencia en el desempeño de empleados administrativos de una empresa de la Industria Alimentaria de la Ciudad Capital de Guatemala. Universidad Rafael Landivar: el cual se define como una forma de aprendizaje muy personalizada que implica ayudar individualmente a los empleados a que aprendan y saquen el máximo partido posible de este aprendizaje, para emprender acciones eficaces mejorar el rendimiento y/o crecimiento personal, además de obtener mejores resultados empresariales para la organización.

### **Primer Paso. Reunión con la Dirección:**

Determinar agenda y los desafíos de la organización con el fin de situar al empleado en un contexto más amplio. Planificar la logística de intervención del Tutor con el empleado.

### **Segundo Paso. Reunión inicial individual con el empleado:**

Permite al Tutor establecer una relación de comunicación en una situación casual, no amenazante. Proporciona información sobre la naturaleza del Coaching, sus implicaciones y las funciones que deben desempeñar el tutor y el empleado. Esta reunión da oportunidad al tutor de poner las cosas claras.

### **Tercer Paso. Primera Sesión de Coaching:**

La primera sesión suele implicar cierta evaluación, la cual se debe manejar con cautela para evitar ansiedad y hostilidad de parte del empleado. En la cual le explicaremos al empleado sus brechas pendientes de cerrar que salieron de la Evaluación del Desempeño.

### **Cuarto Paso. Segunda Sesión de Coaching.**

En la segunda sesión el Tutor proporciona retroalimentación al empleado de la evaluación realizada anteriormente. Luego se realiza un acuerdo donde se clarifican las funciones del Tutor y del empleado para dicha técnica. En esta sesión es importante obtener un acuerdo amplio sobre los temas que se trabajaran en el resto de sesiones para realizar el acompañamiento.

### **Quinto Paso. Sesiones Semanales de Coaching:**

En estas sesiones se identifican creencias que pueden ser autolimitadoras, quiere decir que puedan bloquear el potencial del empleado, se clarifican los valores, la visión y la finalidad del establecimiento de objetivos. Se desarrolla un plan de acción y se determina la continuidad de las sesiones de trabajo.

### **Sexto Paso. Retroalimentación a Recursos Humanos:**

En este paso al pasar las sesiones entre tutor y empleado, el tutor debe retroalimentar a Recursos Humanos del avance de los objetivos propuestos, con el fin de lograr un apoyo al empleado a través de capacitaciones o replanteamientos de objetivos.

Chiavenato, I, (2000); dice que la capacitación es: un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Continúa expresando que: es así como la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Novagestión Consultores Ltda. (2005), cita que normalmente el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes del personal no siempre están correlacionados con las exigencias de productividad y rendimiento que la empresa requiere para desarrollar sus actividades propias; ésta es la razón por la cual se deben implementar programas de capacitación en la compañía.

En relación a lo anterior, Chiavenato, I, (2000) escribe que dentro de los principales objetivos del entrenamiento están:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo,
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo,
- Cambiar la actitud de las personas, ya sea para mejorar el clima laboral, aumentar la motivación o hacer más receptivos a los colaboradores.

Para complementar lo anterior, Bohórquez (2004), explica que: La capacitación no es convocar a los empleados a escuchar a un extraño que va a decir cosas bonitas y lo fácil que es hacer mejor el trabajo; es ver las debilidades y analizar las causas, efectos y consecuencias, para planear métodos de cambio para mejorar o aprender a hacerlo.

No obstante lo descrito; Kinlaw (1989), expresa que: El coaching no es una opción para los líderes de una organización, es una parte importante de sus funciones básicas dentro de su trabajo; y Dale Carnegie & Associates Inc. (2003) señala que: Un buen coach puede manejar efectivamente el desempeño de sus colaboradores cuando tienen las habilidades evaluadas; esto queda reforzado al analizar los resultados.

## **OPERATIVIZACION DE LOS CURSOS DE ACCION**

En base a la fundamentación teórica descrita, se propone la implementación del siguiente plan de coaching para Empresa Hotelera Bonifaz; de acuerdo con las características siguientes:

- Se debe nombrar inicialmente como Coach a la Encargada actual del Departamento de Recursos Humanos; Sra. Jimena de Bonifaz
- El Coach designado deberá hacer la presentación del Modelo de Liderazgo Coaching a la Gerencia General para su aprobación
- El Programa estará dirigido Inicialmente a las áreas operativas de: Cocina, Camareras, Meseros, Mantenimiento y Conserjería.
- El programa se realizará mediante sesiones semanales con la totalidad del grupo de cada área de trabajo
- Seguidamente el Coach trabajará individualmente en sesiones programadas con los colaboradores de cada área de trabajo con el ánimo de proporcionar feedback o retroalimentación
- La programación se realizará por módulos integrales de trabajo
- La duración del programa intensivo será de ocho semanas, por medio de calendarización
- Cada sesión de entrenamiento se iniciará con una frase de aliento y motivación al estilo de los encuentros deportivos:

**El Coach preguntará:**

**“¿Cuál es el mejor Hotel de la región suroccidental del país?” y,**

**Los coachees responderán al unísono:**

**“Bonifaz”**

## **TECNICAS Y DINAMICAS GRUPALES**

Como un complemento al Programa de Entrenamiento de Liderazgo Coaching para Personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.; se considera necesario definir la Técnica que se propone utilizar para el desarrollo de cada modulo del proyecto apoyada con una o varias Dinámicas Participativas con el propósito de mantener motivado a cada grupo de trabajo en el desarrollo del entrenamiento.

En base a lo anterior se presenta a continuación un esbozo de cada una de las técnicas que se pondrán en práctica con el afán de que le sirvan como guía de acción el Coach para lograr permear la atención y compromiso de todos los coachees o colaboradores.

Lo descrito permite obtener conocimiento teórico sobre:

- Qué son técnicas participativas
- Cómo se desarrollan las técnicas participativas
- Qué debemos tomar en cuenta para emplear las técnicas participativas
- Tipos de técnicas participativas
- El papel del facilitador en las técnicas participativas

Aspecto práctico sobre técnicas participativas:

- De presentación
- De animación
- De integración

- De análisis
- De organización y Planificación
- De evaluación

## Técnicas de Enseñanza Participativa

Según: Londoño, Alejandro. En la obra 112 Dinámicas de Grupo, éstas se clasifican así:

De Presentación	De Comunicación	Para detectar Intereses	Para Exposición de Temas	Sobre la vida grupal	Instrumentos de la pedagogía en acción	Concientización Social
Par iniciar encuentros, cursos, cursillos, reuniones. Para crear un ambiente de comunicación	Para favorecer la comunicación interpersonal. Buscar el diálogo. Conocerse así y a los demás.	Para descubrir necesidades, preocupaciones, intereses. Partir de aquello que interesa al grupo. Buscar los temas generadores de problemática.	Cómo exponer más atractivamente un tema. Cómo favorecer la discusión y profundización .	Dinámica de grupo. Funcionamiento del grupo. Liderazgo. Evaluación.	Percepción de la realidad. Enfoques de la acción. Planeación.	Como tomar conciencia. Como analizar la sociedad.

### Criterios para la utilización de las técnicas grupales

- Las técnicas tendrán siempre el valor que sepan darle las personas que las utilizan.
- Las técnicas grupales no deben ser consideradas como fines en si mismas, sino como instrumentos o medios

valiosos para el logro de objetivos propuestos, impregnados por el espíritu creador, por la imaginación de quien las maneja, por la capacidad de adecuación a las circunstancias y conveniencias del momento.

Según Thelen, citado por Agallo, (2002), una técnica no es por si misma ni buena ni mala, pero puede ser aplicada eficazmente, indiferentemente o desastrosamente.

**Bases motivacionales de la Dinámica de Grupos. Estas están implícitas en las necesidades que tiene el**

**hombre, como sigue:**

Necesidad de Seguridad	Necesidad de Aceptación	Necesidad de Aprobación	Necesidad de Status	Necesidad de Prestigio	Necesidad de Pertenencia
El ser humano para sentirse seguro satisface necesidades de: Alimentación, vestido, vivienda, sociales, culturales, intelectuales, etc.	Es vital para el desenvolvimiento de un individuo ser aceptado por el grupo, el rechazo podría producir graves problemas en su personalidad. El individuo debe ser capaz de aceptar las normas impuestas por el grupo para su integración.	El hombre necesita la aprobación del grupo, porque de lo contrario buscará aunque sea la reprobación, para evitar la indiferencia. La necesidad de aprobación permite hacer propias las normas de conducta.	Status, significa estado, actitud. Es una motivación fundamental en todos los campos sociales grandes y pequeños, mediante el status el hombre tiene un escalafón social, guarda un nivel, tiene una posición diferente en el grupo.	El hombre necesita tener preponderancia entre los miembros de grupo y para alcanzarla es capaz de hacer cualquier sacrificio.	El impulso de formar parte de una sociedad o grupo le ha permitido al hombre sobrevivir.

## Principios básicos de la Acción de grupo

Los principios básicos de la acción de grupo tienen como objetivo fundamental lograr una buena integración de los elementos del grupo y dará como resultado grupos más maduros, productivos y armónicos. Los principios básicos son:

Ambiente	Liderazgo Distribuido	Flexibilidad	Consenso	Formulación de Objetivos	Evaluación Continua
Puede definirse de dos maneras: Natural, que implica, ventilación, mobiliario, local, adecuados y ambiente psicosocial, que es la consecuencia de la interacción entre los elementos del grupo, producto de que el grupo es conducido en forma amable, comprensiva y amistosa.	Es la forma democrática que se caracteriza por la participación de todos los miembros del grupo a través de sus ideas y opiniones.	A veces los objetivos se definen con niveles muy altos de logro, lo que dificulta su consecución. La flexibilidad permite la retroalimentación de los objetivos del grupo.	Los integrantes del grupo deben saber que no se permiten "bandos" ni "camarillas", sino que debe reinar la colaboración, la simpatía y las buenas relaciones con el fin de llegar a conclusiones mediante acuerdo mutuo.	Los miembros del grupo deben participar en la formulación de objetivos, para desarrollar el sentido de nosotros y eliminar el individualismo.	Consiste en la revisión continua de las metas logradas y del trabajo realizado.

## Objetivos y Criterios de las Técnicas Grupales

Objetivos de las Técnicas Grupales	Criterios para seleccionar las Técnicas	Funciones del Maestro Moderador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan de manera dinámica y estimulante el proceso de enseñanza – aprendizaje.</li> <li>• Facilitan</li> <li>• Estimulan de los integrantes del grupo.</li> <li>• Permiten la adaptación social de los individuos.</li> <li>• Desarrollan el sentido de nosotros.</li> <li>• Enseñan a escuchar de modo comprensivo.</li> <li>• Fomentan las prácticas democráticas.</li> <li>• Enseñan a pensar activamente.</li> <li>• Desarrollan capacidades de intercambio, cooperación, responsabilidad, creatividad, autonomía, juicio crítico.</li> <li>• Vencen temores, inhibiciones, tensiones y logran crear sentimientos de seguridad.</li> <li>• Fomentan la comunicación, las relaciones interpersonales, lo cual no se logra con técnicas de trabajo individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar las aptitudes, los intereses, los impulsos, de los elementos del grupo.</li> <li>• Seleccionar la técnica de acuerdo con el objetivo que el maestro persigue.</li> <li>• Tomar en cuenta la cantidad de elementos que integran el grupo y el tema que se va a desarrollar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigirse a cada miembro del grupo por su nombre, para lo cual pueden ayudar gafetes.</li> <li>• Promover y fomentar las relaciones humanas.</li> <li>• Corregir errores con oportunidad y tacto.</li> <li>• Presentarse personalmente y presentar a cada uno de los miembros del grupo.</li> <li>• Encauzar la discusión.</li> <li>• Asumir una actitud de comprensión, simpatía y justicia.</li> <li>• Auxiliar al educando, conocer su realidad para promover su realización como persona.</li> <li>• Asumir el rol democrático.</li> </ul>

A continuación se presenta una breve descripción de las técnicas Grupales:

- Panel
- Mesa Redonda
- Socialización de la Experiencia
- Foro
- Lluvia de Ideas
- Philips 6.6.

Las cuales serán de gran utilidad para el desarrollo de los seis módulos del Proyecto: Modelo de Liderazgo Coaching para la Empresa Hotelera Bonifaz, S.A. Las técnicas descritas fueron tomadas del Curso de Formación y Desarrollo del Recurso Humano; impartido en el Programa de Maestría en Administración de Recursos Humanos en el Centro Universitario de Occidente Quetzaltenango de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (2006)

<b>Nombre de la Técnica:</b> PANEL	<b>No.</b> 001
<p><b>DEFINICION:</b> Es una técnica que permite la discusión equitativa de un reactivo en función de propiciar la construcción de la teoría sometiendo a discusión parlamentaria un determinado tema, problema, diagrama, informe o experiencia que actúa en función de reactivo.</p>	
<p><b>ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Experto:</b> Es el autor de un libro, el texto de marco teórico, el especialista, que integra estratégicamente la asamblea. Emite su criterio técnico con fines de retroalimentación final de la discusión del Panel.</li> <li>• <b>Conductor:</b> Es el responsable general de la actividad y funge como moderador del panel.</li> <li>• <b>Reactivo:</b> Es el asunto, el diagrama, el tema, el material escrito, el informe, la experiencia vivida, el problema u objeto o cosa, que estimula la discusión grupal.</li> <li>• <b>Los Sujetos de Criterio:</b> Son los miembros de la asamblea quienes a partir del marco teórico exponen sus apreciaciones ante la asamblea tomando como juicios de apoyo sus conocimientos y lecturas previas respecto al tema de discusión.</li> <li>• <b>Los Sujetos Parlamentarios:</b> Son todos los miembros de la asamblea quienes a partir de los expositores emite sus opiniones o preguntas al respecto.</li> <li>• <b>Recursos de Socialización:</b> Es la minuta del conductor quien será el encargado de dirigir la discusión haciendo uso de las reglas parlamentarias.</li> </ul>	
<p><b>PROCESO TECNICO DE EJECUCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conductor deberá seleccionar al azar una serie de preguntas o puntos a tratar ordenadamente durante el panel.</li> <li>• El conductor pondrá a disposición de la plenaria un marco teórico que será la plataforma de la cual enmarcará la discusión de los puntos de la agenda.</li> <li>• Una vez emitido el marco teórico, procederá a someter a discusión de los sujetos de criterio, el tema para lo cual lanzará ciertas preguntas generadoras, en función de crear el ambiente de discusión a nivel del panel y a nivel de plenaria después.</li> <li>• Después de la discusión de cada punto, a nivel del panel, el conductor deberá dirigir la discusión a nivel de la asamblea permitiendo a los miembros a emitir sus opiniones o preguntas de discusión a los miembros del panel. Luego deberá rezar un consolidado de aprendizaje.</li> </ul>	

- El Experto participará solo en ocasión de confusión conceptual o en caso de que la discusión se desoriente.
- El Conductor retroalimentará el contenido del panel al finalizar el período, leyendo las conclusiones de la plenaria.
- El Experto podrá realizar una retroalimentación final después de leídas las conclusiones del panel.

**CONDICIONES:**

- Se utiliza cuando se quiere presentar una temática a la general sin caer al magistralismo.
- Estimula la libre y voluntaria participación de los miembros de la asamblea a partir de los criterios de un panel de expositores.
- El Conductor deberá estimular constantemente la masiva participación de todos los miembros de la asamblea.
- Se corre el riesgo de que participe un pequeño porcentaje de los miembros de la asamblea.
- Permite la sistematización de opiniones del grupo, desde la conducción del responsable de la asamblea y bajo la orientación de un experto.
- Permite la socialización del aprendizaje.

<b>Nombre de la Técnica: MESA REDONDA</b>	<b>No. 002</b>
<p><b>DEFINICION:</b> Es una técnica grupal en la que toda la asamblea tiene opción a preguntar, responder, debatir y discutir en torno a un experiencia, contenido o tema, a fin de alcanzar acuerdos y síntesis conclusivas en torno al contenido del estudio.</p>	
<p><b>ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conductor:</b> Es el responsable general de la actividad.</li> <li>• <b>Reactivo:</b> Es el asunto, el diagrama, el tema, el material escrito, el informe, la experiencia vivida, el problema u objeto o cosa, que estimula la discusión grupal.</li> <li>• <b>Los Sujetos de Criterio:</b> Son los miembros de la asamblea quienes a partir del marco teórico exponen sus apreciaciones ante la asamblea tomando como juicios de apoyo sus conocimientos y lecturas previas respecto al tema de discusión.</li> <li>• <b>Los Sujetos Recipientarios:</b> Es el conjunto de personas que conforman la asamblea general.</li> <li>• <b>Recursos de Socialización:</b> Es el material didáctico que se utilizará para presentar el contenido.</li> </ul>	
<p><b>PROCESO TECNICO DE EJECUCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conductor procederá a organizar grupos de trabajo de acuerdo a la extensión del tema a presentar.</li> <li>• Cada grupo deberá seguir las instrucciones de trabajo.</li> <li>• Cada grupo dispondrá de 30 minutos para realizar su tarea.</li> <li>• Luego del trabajo en grupo, la asamblea se ubicará en un círculo a fin de que todos tengan una visión democrática y participativa dentro de la discusión.</li> <li>• Se estimulará a los participantes a que se interroguen entre si, a fin de generar el proceso de preguntas y respuestas y como consecuencia el debate.</li> <li>• Se tomará nota de la participación de todos los grupos y de todos los elementos de la asamblea.</li> </ul>	
<p><b>CONDICIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utiliza cuando se desea aprovechar el complemento de criterios sobre el mismo tema o hacer una comparación de criterios encontrados sobre el mismo tema, desde dos o más perspectivas.</li> <li>• Se utiliza cuando se desea presentar un tema sin caer en la conferencia o clase magistral.</li> </ul>	

- **Generalmente en algunas ocasiones se puede generar procesos de votación al interior de la asamblea a fin de alcanzar consensos por la vía democrática.**
- **Se puede complementar la discusión mediante la participación del conductor esbozando una retroalimentación del contenido puesto a discusión en la mesa redonda.**

<b>Nombre de la Técnica: SOCIALIZACION DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>No. 003</b>
<p><b>DEFINICION:</b> Es una técnica en la que los participantes se empapan de una situación de aprendizaje en igual intensidad e igual medio o recurso de enseñanza, tras cuya experiencia es sometida a socialización tanto a nivel grupal como a nivel de la plenaria.</p>	
<p><b>ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conductor:</b> Es el responsable general de la actividad.</li> <li>• <b>Reactivo:</b> Es el asunto, el diagrama, el tema, el material escrito, el informe, la experiencia vivida, el problema u objeto o cosa, que estimula la reflexión individual y luego la discusión grupal.</li> <li>• <b>Los Sujetos de Criterio:</b> Es el conjunto de miembros de la asamblea que reflexionan y discuten el contenido de estudio.</li> <li>• <b>Recursos de Socialización:</b> Es el material didáctico que utilizaran los participantes para aprender.</li> </ul>	
<p><b>PROCESO TECNICO DE EJECUCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conductor selecciona una lectura, un diagrama, una película, documental o una actividad de campo que deberán tener conocimiento todos los miembros de la asamblea.</li> <li>• El conductor del proceso forma grupos de 3 a 4 elementos que tras reflexionar individualmente del contenido estudiado, procede a consolidar síntesis aplicada del contenido.</li> <li>• El conductor procederá a exponer el contenido del estudio, suministrando la palabra a cada uno de los grupos a fin de que ejemplifique, discuta, ya a la vez exponga sus conclusiones consolidadas a partir de la experiencia vivida a nivel individual y grupal.</li> <li>• Se espera que la participación de los grupos y de todos los miembros de la asamblea sea espontánea partiendo de su experiencia vivida.</li> </ul>	
<p><b>CONDICIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utiliza cuando se desea aprovechar el complemento de criterios sobre el mismo tema o hacer una comparación de criterios encontrados sobre el mismo tema, desde las diversas perspectivas de los miembros de la asamblea.</li> <li>• Se utiliza cuando se desea presentar un tema sin caer en la conferencia o clase magistral.</li> </ul>	

- Generalmente en algunas ocasiones se puede hacer usos de medios audiovisuales para presentar los criterios de los expertos. Aunque generalmente la discusión solo dispone del lenguaje oral para presentar el criterio individual o de grupo.

<b>Nombre de la Técnica: FORO</b>	<b>No. 004</b>
<p><b>DEFINICION:</b> Es una técnica grupal en la que un grupo de expertos presenta la disertación de un tema ante la general. Existen foros de discusión concéntrica y foros de discusión longitudinal. Cuando después de la disertación de los expertos existen preguntas del auditorio, se convierte en foro panel.</p>	
<p><b>ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conductor:</b> Es el responsable general de la actividad.</li> <li>• <b>Reactivo:</b> Es el asunto, el diagrama, el tema, el material escrito, el informe, la experiencia vivida, el problema u objeto o cosa, que estimula la discusión grupal.</li> <li>• <b>Los Sujetos de Criterio:</b> Es el conjunto de expertos que desarrollarán el contenido del foro.</li> <li>• <b>Los Sujetos Recipientarios:</b> Es el conjunto de personas que conforman la asamblea general y que reciben el contenido del foro.</li> <li>• <b>Recursos de Socialización:</b> Es el material didáctico que utilizarán los expertos para presentar la exposición.</li> </ul>	
<p><b>PROCESO TECNICO DE EJECUCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conductor del proceso comienza por presentar la temática de discusión. Da una breve reseña del contenido del tema.</li> <li>• Presenta a los miembros del foro.</li> <li>• Cada miembro dispondrá de 15 minutos, lo utilizarán para exponer su ponencia ante el tema.</li> <li>• Generalmente los foros disponen de un lapso de tiempo para preguntas y respuestas de los asistentes a los expertos.</li> <li>• Cuando el foro es de discusión concéntrica, se debe disponer de un tiempo suficientemente amplio para que el público asuma parte beligerante en la discusión.</li> </ul>	
<p><b>CONDICIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utiliza cuando se desea aprovechar el complemento de criterios sobre el mismo tema o hacer una comparación de criterios encontrados sobre el mismo tema, desde dos o más perspectivas.</li> <li>• Se utiliza cuando se desea presentar un tema sin caer en la conferencia o clase magistral.</li> <li>• Generalmente en algunas ocasiones se puede hacer uso de medios audiovisuales para presentar los criterios de los expertos. Aunque generalmente el experto solo dispone de su lenguaje para presentar su criterio respecto al tema.</li> </ul>	

<b>Nombre de la Técnica: LLUVIA DE IDEAS</b>	<b>No. 005</b>
<p><b>DEFINICION:</b> Es una técnica en la cual los participantes analizan y aportan de acuerdo a lo expuesto por el facilitador, apoyándose con el material proporcionado sobre el tema, tratando de reflexionar a fondo a nivel de grupos de discusión. Una vez cumplido el proceso de análisis y reflexión, los participantes tratan de individualizar la misma, mediante un esfuerzo de síntesis de cada participante de tal manera que cada uno tomará una tarjeta disponible y escribirá en ella un concepto global de los que reflexionó en el grupo, colaborando así con toda la asamblea a armar una estructura de aprendizaje puesta en común ante todos los participantes.</p>	
<p><b>ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conductor:</b> Es el responsable individual de la actividad.</li> <li>• <b>Reactivo:</b> Es el asunto, el diagrama, el tema, el material escrito, el informe, la experiencia vivida, el problema u objeto o cosa, que estimula la discusión grupal.</li> <li>• <b>Los Sujetos de Criterio:</b> Es el conjunto de participantes en el entrenamiento. Todos deben asumir el compromiso de colaborar con la lluvia de ideas a fin de fortalecer la reflexión sobre el tema a tratar.</li> <li>• <b>Recursos de Socialización:</b> Es el material didáctico que utilizará el conductor para que los participantes actúen en la lluvia de ideas.</li> </ul>	
<p><b>PROCESO TECNICO DE EJECUCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conductor del proceso comienza con presentar la temática de discusión. Da una breve reseña del contenido del tema.</li> <li>• Se integran los grupos de tres utilizando los colores en los gafetes, uno de cada color. (un amarillo, un naranja, un rosado)</li> <li>• Cada grupo dispondrá de un tiempo para analizar el tema.</li> <li>• Luego de reflexionar y discutir en grupo, cada participante tomará una tarjeta y escribirá en ella una palabra que sintetizará lo que piensa sobre lo leído y reflexionado en grupo.</li> <li>• El conductor del evento procederá a dibujar una pared en la pizarra, donde los participantes ubicarán sus tarjetas de reflexión.</li> <li>• El conductor deberá solicitar a cada grupo organizado una interpretación del dibujo generado por la lluvia de ideas, tratando de sintetizar un documento de conclusión general del tema en discusión.</li> </ul>	

**CONDICIONES:**

- Se utiliza cuando se desea aprovechar el complemento de criterios sobre el mismo tema o hacer una comparación de criterios encontrados sobre el mismo tema, desde dos o más perspectivas.
- Se utiliza cuando se desea presentar un tema sin caer en conferencia o clase magistral.
- Cuando el grupo es poco participativo o posee criterios ya formados sobre el tema los cuales se pueden aprovechar convenientemente para hacer más significativo el aprendizaje.
- Cuando el tema es complejo y se presta para fomentar diversidad de percepciones entre los participantes.
- Cuando se espera del evento formativo la estructuración de una ponencia en común sobre el tema tratado.

<b>Nombre de la Técnica: PHILIPS 6.6</b>	<b>No. 006</b>
<p><b>DEFINICION:</b> Es una técnica que permite la discusión equitativa de un reactivo en función de propiciar la construcción de la teoría mediante la consolidación de consensos.</p>	
<p><b>ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conductor:</b> Es el responsable individual de la actividad.</li> <li>• <b>Reactivo:</b> Esquema.</li> <li>• <b>Los Sujetos de Criterio:</b> Es el conjunto de seis personas que integran el grupo de discusión. De entre estos integrantes se debe seleccionar a un coordinador y un relator.</li> <li>• <b>Los Sujetos Evaluadores del Desempeño:</b> Es el conjunto de personas que actuarán como evaluadores del debido proceso de discusión grupal. Llevarán una tabla de cotejo que implicará una ponderación sobre el acto del proceso de discusión grupal.</li> <li>• <b>Recursos de Socialización:</b> Es el material didáctico que utilizarán los grupos para consolidar las seis opiniones vertidas.</li> </ul>	
<p><b>PROCESO TECNICO DE EJECUCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conductor conformará tres grupos de seis elementos utilizando los colores del gafete (naranja, rosado, amarillo).</li> <li>• El conductor elegirá a tres elementos quienes se convertirán en los monitores del debido proceso Philips 6.6, observando el actuar de los grupos y velando por el cumplimiento exacto de los períodos de tiempo de la técnica.</li> <li>• Una vez integrados los grupos, el grupo de evaluadores, procederá a dar a conocer el reactivo.</li> <li>• Cada grupo de seis elementos procederá a elegir a su coordinador y relator de grupo.</li> <li>• Durante seis minutos cada grupo discutirá el reactivo, de tal manera que cada miembro del grupo disponga de un minuto para exponer sus apreciaciones sobre el reactivo.</li> <li>• El relator deberá tomar nota de cada opinión.</li> <li>• Al finalizar los seis minutos equitativos de discusión, el relator procederá a elaborar un consolidado de opiniones de sus compañeros. Deberá integrar opiniones iguales y complementarias.</li> </ul>	
<p><b>CONDICIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplica en grupos con poca participación voluntaria de los miembros y cuando se desea concluir un taller en tiempo limitado.</li> </ul>	

- **Permite que todos los miembros del grupo emitan su opinión.**
- **Fomenta el orden dentro del área de discusión, haciendo que todos los grupos trabajen optimizando el tiempo y los recursos.**
- **Fomenta el aprendizaje socializado.**
- **Se evalúa al grupo sobre la acción de sus elementos.**

A continuación se presenta una breve descripción de las dinámicas grupales que pueden ser utilizadas en el desarrollo del proyecto, las cuales son solamente una sugerencia tomando en cuenta el gran número de dinámicas que existen:

- Quien calla paga
- Me pica
- Tierra
- El Protocolo
- La Gallinita Ciega
- Ardillas a su cueva
- Equilibrio
- Ponle la cola al burro
- Cómo estoy
- Vamos a vender
- Sillas cooperativas
- Cohetes Interceptores

Las dinámicas descritas serán de gran utilidad para lograr mantener motivados a los participantes durante el desarrollo de los seis módulos del Proyecto: Modelo de Liderazgo Coaching para la Empresa Hotelera Bonifaz, S.A. Las dinámicas descritas fueron tomadas de:

- Curso de Formación y Desarrollo del Recurso Humano; impartido en el Programa de Maestría en Administración de Recursos Humanos en el Centro Universitario de Occidente Quetzaltenango de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (2006)
- La Alternativa del Juego II; Seminario de Educación para la Paz (SEDUPAZ-APDH), Ed. Los Libros de la Catarata, Madrid, 1995, ISBN

<b>Nombre de Dinámica: QUIEN CALLA PAGA</b>	<b>No. 001</b>
<b>DEFINICION:</b> Consiste en decir el nombre o algún dato identificativo de algún participante antes de que te toquen. Consiste en decir el nombre	
<b>OBJETIVOS:</b> Aprender los nombres o algún dato identificativo. Iniciar un pequeño conocimiento del grupo.	
<b>DESARROLLO:</b> Debe hacerse lo más rápido posible. Si te tocan pasas al centro. Antes de iniciar el juego todos deben decir previamente el dato en cuestión.	
<b>DESARROLLO:</b> Participantes en círculo y uno en el centro. El animador/a da el nombre de una persona del círculo, esta debe decir el nombre de otro antes de ser tocada por la que este en el centro y así sucesivamente. En caso de ser tocado antes de responder pasa al centro. <b>NOTAS Variantes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nombre con el que le gusta que la llamen.</li> <li>• Su lugar de procedencia.</li> <li>• Algunos gustos.</li> <li>• Algunos deseos.</li> </ul>	

<b>Nombre de Dinámica: ME PICA</b>	<b>No. 002</b>
<b>DEFINICION:</b> Cada persona tiene que decir su nombre y a continuación un lugar donde le pica: “Soy Juan y me pica la boca”.	
<b>OBJETIVOS:</b> Aprender los nombres, presentación y distensión.	
<b>DESARROLLO:</b> Cada persona tiene que decir su nombre y a continuación un lugar donde le pica: “Soy Juan y me pica la boca”. A continuación el siguiente tiene que decir como se llamaba al anterior, y decir dónde le picaba. Él también dice su nombre y donde le pica y así sucesivamente hasta la última persona. El último tiene que decir desde el primero, los nombres de cada persona y dónde les picaba. Hablar bien alto para que todo el mundo se entere, y al decir que te pica, hacerlo también con gestos. Uno a uno van diciendo su nombre y lo que les pica, y el nombre y lo que le picaba a cada persona que ha hablado antes que ellos. Se verá si la gente se ha quedado con algún nombre de los que desconocía al principio o no. Al que falle se le pondrá una a penitencia.	

<b>Nombre de Dinámica:</b> TIERRA	<b>No. 003</b>
<b>DEFINICION:</b> Consiste en que el grupo diga el nombre del que recibe la pelota.	
<b>OBJETIVOS:</b> Aprender los nombres de los componentes del grupo. Estimular la precisión en los envíos, lo cual implica que se desarrolle o potencie la capacidad física y la coordinación visual - manual.	
<p><b>DESARROLLO:</b> Los jugadores se ponen de pie formando un círculo, menos uno que se queda en el centro con una pelota en la mano. Posteriormente el que se encuentra en el centro le tira la pelota a uno de los que se encuentran alrededor de él, por lo que el grupo deberá decir al unísono cual es el nombre del que tiene el balón, a la vez que el grupo deberá rodear a la persona que posea el balón. Si el grupo no conoce el nombre del miembro que posee el balón, éste tendrá que castigar al grupo de alguna manera: Andar en círculo, sentarse en el suelo, andar en círculo a cuatro patas... y decirle al grupo cual es su nombre. Posteriormente se reanuda el juego colocándose otro miembro del grupo en el centro. Se evaluarán los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de memorización.</li> <li>• Los reflejos que posea el individuo.</li> <li>• El grado de participación del grupo.</li> <li>• Valoración de la actividad realizada por moderador.</li> </ul> <p><b>VARIANTES:</b> Para niños se aconseja realizar la actividad tal y como está. Para adultos, las modificaciones que podemos realizar son, en cuanto a lo que tienen que decir en voz alta, en vez de pedirles que digan el nombre, pedirles que digan una cualidad de esa persona, o se les puede pedir que digan tanto un defecto como una cualidad de la persona a la que va destinada el balón, además de su nombre.</p>	

<b>Nombre de Dinámica:</b> EL PROTOCOLO	<b>No. 004</b>
<b>DEFINICION:</b> En subgrupos cada uno tiene que pensar en una forma de saludo y por grupos tienen que representar ese saludo.	
<b>OBJETIVOS:</b> Enseñar a trabajar en equipo. Conseguir individuos socialmente eficaces.	
<p><b>DESARROLLO:</b> Todos los miembros de los subgrupos han de saber su forma de saludo, y todos han de respetar los turnos de representación. El primer paso consistirá en dividir el grupo en subgrupos. Cada subgrupo tendrá el mismo número de integrantes. Se dejará un máximo de diez minutos para que todos los subgrupos piensen e inventen el saludo a representar. Y finalmente cada subgrupo</p>	

representará su saludo, y practicarán su saludo con los otros subgrupos. Bastará con que cada miembro del subgrupo se relacione con los demás practicando su saludo inventado.

**VARIANTES** No se dividen en subgrupos, sino individualmente, dependerá del número de miembros que constituyan el grupo principal, esto es menos aconsejable porque es menos favorecedor de la socialización.

<b>Nombre de Dinámica: LA GALLINITA CIEGA</b>	<b>No. 005</b>
<b>DEFINICION:</b> Se trata de reconocer a una persona del círculo por el tacto.	
<b>OBJETIVOS:</b> Cohesión de grupo, atención táctil, percepción de los otros /as por otro canal, distensión.	
<b>DESARROLLO:</b> Todos los participantes se colocan en círculo cogidos de las manos menos la “gallinita ciega” que se encuentra en el centro y con los ojos tapados. Después de dar tres vueltas sobre sí misma se dirigirá hacia cualquiera del círculo y palpará su cara para reconocerlo. Si lo consigue, intercambiaran su papel <b>NOTAS</b> El grupo puede desplazarse para impedir que la gallinita lo atrape pero no vale soltarse de las manos. Hay que evitar que permanezcan mucho tiempo con los ojos vendados.	

<b>Nombre de Dinámica: ARDILLA A SU CUEVA</b>	<b>No. 006</b>
<b>DEFINICION:</b> Conocimiento de los integrantes a través del juego.	
<b>OBJETIVOS:</b> Lograr la integración de los participantes	
<b>DESARROLLO:</b> Los participantes deben formar parejas. Todas las personas forman un círculo, luego, ya que cada persona tiene su pareja, entonces se asignan sus roles: uno hará de ardilla y el otro compañero de cueva. Todos los que tienen el rol de cueva realizan muy bien el círculo, cogiéndose de las manos. Luego la pareja correspondiente o sea la ardilla lo mira a los ojos y le hace preguntas tal como en que lugar vive, como se llama, que edad tiene. Cuando el monitor diga: <b>ARDILLA</b> , las personas que tienen el rol de ardilla se mueve a la derecha para conversar con el compañero que sigue y le realizará la misma serie de preguntas. El monitor de juego dirá varias veces	

ARDILLA con el fin de que todos roten y se conozcan los compañeros. Las cuevas nunca se deben mover. Cuando el monitor diga cueva, todas las ardillas deben buscar a la pareja que tenían al iniciar el juego y se ubican entre las piernas de la persona que hace de cueva. La última persona que encuentre su pareja debe salir al medio del círculo y presentarla. Esto se debe repetir varias veces. Con este juego podemos conocer mejor al grupo con el que estamos trabajando, conoceremos a las personas más tímidas y a los que no tienen ningún problema a la hora de hablar delante de otros compañeros.

<b>Nombre de Dinámica: EQUILIBRIO</b>	<b>No. 007</b>
<b>DEFINICION:</b> Se trata de que, por parejas, se consiga alcanzar el punto de equilibrio, y hacer movimientos cooperando.	
<b>OBJETIVOS:</b> Favorecer la confianza en uno mismo y el otro. Estimular la cooperación y el sentido del equilibrio.	
<b>DESARROLLO:</b> Es importante invitar a que las parejas se formen entre personas desproporcionadas físicamente: bajas con altas, gordas con delgadas, Siempre es posible alcanzar el equilibrio. Las personas participantes se reparten por parejas. Dentro de cada pareja los integrantes se ponen frente a frente, dándose las manos, juntando los pies y uniendo las puntas. A partir de esta posición y sin despegar los pies del suelo, cada integrante va dejándose caer hacia atrás con el cuerpo completamente recto. Así hasta llegar a estirar completamente los brazos y conseguir el punto de equilibrio dentro de la pareja. Una vez alcanzado el equilibrio se pueden intentar hacer movimientos cooperando y sin doblar los brazos: una de las integrantes de la pareja dobla las piernas mientras la otra la sostiene, las dos bajan, <b>EVALUACIÓN</b> ¿Cómo nos sentimos? ¿Fue fácil encontrar el equilibrio? ¿Qué ocurrió con parejas muy desproporcionadas?	

<b>Nombre de Dinámica: PONLE LA COLA AL BURRO</b>	<b>No. 008</b>
<b>DEFINICION:</b> Intentar poner la cola a un burro pintado con los ojos vendados.	
<b>OBJETIVOS:</b> Estimular la confianza.	
<b>DESARROLLO:</b> Pintar el burro con tizas de colores, recortar en papel una cola en la punta poner cualquier material que pegue y una venda para los ojos. No pueden decir si puso o no la cola correctamente. Se venda los ojos al participante, se le da la colita del burro y se le da 3 vueltas y si el participante esta acertando hay que decirle “ponle la cola al burro” si no decirle “el burro no tiene cola”, para que sepa si lo esta haciendo bien.	

<b>Nombre de Dinámica: ¿COMO ESTOY?</b>	<b>No. 009</b>
<b>DEFINICION:</b> Observación del compañero, mediante el tacto, para conseguir descifrar la posición que adopta.	
<b>OBJETIVOS:</b> Mejora de la percepción espacial. Promover la comunicación táctil.	
<b>DESARROLLO:</b> Se debe contar con vendas para los que hacen de ciegos. El ciego no debe abrir los ojos o quitarse la venda hasta adoptar la postura del compañero estatua. Por tríos un ciego, una estatua y la otra evalúa. El ciego, palpando, debe colocarse en la misma posición que la estatua; cuando crea que ya está abre los ojos y corrige si es preciso. Puede ser una postura exacta, una simétrica, o libre pero conservando uno o varios elementos de la estatua. Rotación de papeles. <b>EVALUACIÓN Durante:</b> La que observa debe comprobar la semejanza entre ambas posturas, la del ciego y estatua. Al final: Dificultades surgidas. ¿Cómo se solucionaron? <b>NOTAS</b> Una variante puede ser hacerlo por parejas eliminando el papel del observador.	

<b>Nombre de Dinámica: VAMOS A VENDER</b>	<b>No. 010</b>
<b>DEFINICION:</b> Todos los participantes se sientan formando un círculo. Un compañero empieza tomando al compañero que se encuentra al lado y debe presentarlo como un producto, habiendo de persuadir a los otros compañeros de que es el mejor producto existente en el mercado, explicando	

cual es su función, comodidades, ventajas, forma de uso, dando ejemplos de su utilización.

**OBJETIVOS:** Desarrollar la imaginación y creatividad de los participantes. También ayuda a la expresión verbal y corporal ante un público que son los propios compañeros.

**DESARROLLO:** Los participantes deben de valerse de su habilidad para dar credibilidad al producto que intentan vender. Los participantes empiezan presentándose y posteriormente presentan el producto. Por ejemplo un compañero toma al compañero y lo presenta como una cama que hace masajes. Este debe demostrar cuales son las cualidades de la cama con ejemplos de su funcionamiento y uso, así como su fantástico precio y sus facilidades de pago. **EVALUACIÓN** Con este juego podemos conocer mejor al grupo con el que estamos trabajando, conoceremos a aquellos compañeros más tímidos y a los que no tienen ningún problema a la hora de hablar delante de otros compañeros. **NOTAS** Podemos marcar un producto específico, como por ejemplo solo valen productos de limpieza o muebles de la casa....

**Nombre de Dinámica:** SILLAS COOPERATIVAS

**No. 011**

**DEFINICION:** Consiste en que los participantes han de subirse todos encima del número de sillas que tengan, dependiendo del momento del juego en el que estén.

**OBJETIVOS:** Mejorar la cooperación entre todos los participantes.

**DESARROLLO:** En este juego, o ganan todos o pierden todos. Por eso lo importante es el compañerismo y la cooperación. Es importante estar atentos a la música. El juego consiste en colocar las sillas y cada participante se pondrá delante de su silla. El que dirige el juego tiene que conectar la música. En ese momento todos los participantes empiezan a dar vueltas alrededor de las sillas. Cuando se apaga la música todo el mundo tiene que subir encima de alguna silla. Después se quita una silla y se continúa el juego. Ahora los participantes, cuando oigan la música, tienen que dar vuelta hasta que se pare la música, entonces tienen que subir todos encima de las sillas, no puede quedar ninguno con los pies en el suelo. El juego sigue siempre la misma dinámica, es importante que todo el mundo suba encima de las sillas. El juego se acaba cuando es imposible que suban todos en las sillas que quedan. **EVALUACIÓN** Lo importante es ver si todos se ayudan entre sí, y que no dejen a nadie discriminado, porque sino pierden todos.

<b>Nombre de Dinámica:</b> <b>COHETES INTERCEPTORES</b>	<b>No. 012</b>
<b>DEFINICION:</b> Se coloca la caja en el suelo y los cohetes tendrán que poner las pelotas dentro de ella, los interceptores tratarán de que los cohetes no lo logren.	
<b>OBJETIVOS:</b> Proporcionar gran diversión a los participantes.	
<b>DESARROLLO:</b> Se inicia el juego eligiendo a suerte los dos grupos, otorgándoles algún color para identificar, se inicia el juego y el instructor dirá el momento de cambiar. Se divide en dos equipos a los participantes, a un equipo se le da el nombre de cohetes y al otro el de interceptores, se coloca la caja en el suelo y los cohetes tendrán que poner las pelotas dentro de ella, los interceptores tratarán de que los cohetes no lo logren. El dirigente da el tiempo para esta actividad, cuando ese tiempo se termine los equipos cambian, pasando a ser los cohetes, interceptores y los interceptores, cohetes, buen juego de desfogue. <b>MATERIALES:</b> Pelotas de hule o espuma, caja de cartón o plástico	

## Agenda de Entrenamiento del Programa: Liderazgo Coaching

### MODULO NO. 1: PRESENTACION DEL PROYECTO “LIDERAZGO COACHING”

**Responsable: Edgar Girón**

**Dirigido a: Personal Operativo Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.**

**Horario: 7:00 a 9:00 Horas**

Horario	Actividad	Objetivo	Contenido	Metodología	Recursos
7:00 a 7:15	Preparación y Organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Material de Apoyo</li> <li>• Bienvenida</li> </ul>	Lograr introducir al participante al evento		Al momento de llegar se le coloca su gafete y entrega material	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Copias</li> </ul>
7:15 a 7:30	Dinámica Motivacional	Romper el Hielo	Dinámica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quien calla paga</li> <li>• Mepica</li> </ul>	Descrita en Dinámicas Nos. 001 y 002	Descritos en Dinámicas Nos. 001 y 002
7:30 a 8:30	Presentación del Tema	Lograr trasladar al colaborador la fundamentación teórica del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching: Antecedentes, Conceptos, Filosofía, Beneficios</li> <li>• Relación: Liderazgo Coaching – Empresa</li> </ul>	Técnica Grupal: PANEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de Apoyo</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Multimedia</li> <li>• Varios</li> </ul>
8:30 a 8:45	Conclusiones y Comentarios	Lograr establecer conocimientos adquiridos sobre el tema	Desarrollo de Temática	Preguntas Directas Consenso Anotar Respuestas similares	Rotafolio,
8:45 a 9:00	Coffe Break	Proporcionar Relax a participantes		Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café</li> <li>• Alimentos</li> </ul>

## Agenda de Entrenamiento del Programa: Liderazgo Coaching

### MODULO NO. 2: CONOCIENDO MI EMPRESA

**Responsable:** Edgar Girón

**Dirigido a:** Personal Operativo Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Horario:** 7:00 a 9:00 Horas

Horario	Actividad	Objetivo	Contenido	Metodología	Recursos
7:00 a 7:15	Preparación y Organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Material de Apoyo</li> <li>• Bienvenida</li> </ul>	Introducir al participante al desarrollo del modulo		Al momento de llegar se le coloca su gafete y entrega material	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Copias</li> </ul>
7:15 a 7:30	Dinámica Motivacional	Motivar y socializar al grupo	Dinámica: Tierra o El Protocolo	Descrita en Dinámicas Nos. 003 y 004	Descritos en Dinámicas Nos. 003 y 004
7:30 a 8:30	Presentación del Tema	Estimular y mejorar el nivel de identificación del Colaborador con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia General y de ,</li> <li>• Filosofia Institucional de la Empresa</li> </ul>	Técnica Grupal: MESA REDONDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de Apoyo</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Multimedia</li> <li>• Varios</li> </ul>
8:30 a 8:45	Conclusiones y Comentarios	Establecer cuánto conocen los colaboradores sobre la empresa	Desarrollo de Temática	Preguntas Directas Consenso Anotar Respuestas similares	Rotafolio,
8:45 a 9:00	Coffe Break	Proporcionar Relax a participantes		Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café</li> <li>• Alimentos</li> </ul>

## Agenda de Entrenamiento del Programa: Liderazgo Coaching

### MODULO NO. 3: CONOCIENDONOS ASI MISMOS

**Responsable:** Edgar Girón

**Dirigido a:** Personal Operativo Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Horario:** 7:00 a 9:00 Horas

Horario	Actividad	Objetivo	Contenido	Metodología	Recursos
7:00 7:15	Preparación y Organización: <ul style="list-style-type: none"><li>• Gafetes</li><li>• Material de Apoyo</li><li>• Bienvenida</li></ul>	Introducir al participante al desarrollo del modulo		Al momento de llegar se le coloca su gafete y entrega material	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gafetes</li><li>• Copias</li></ul>
7:15 a 7:30	Dinámica Motivacional	Motivar al grupo	Dinamica: La Gallinita Ciega o Ardillas en su cueva	Descrita en Dinámicas Nos. 005 y 006	Descritos en Dinámicas Nos. 005 y 006
7:30 a 8:30	Presentación del Tema	Descubrir las Fortalezas y Debilidades de cada colaborador	Permitir que cada colaborador se exprese sobre las atribuciones de su puesto de trabajo	Técnica Grupal: SOCIALIZACION DE LA EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Material de Apoyo</li><li>• Rotafolio</li><li>• Multimedia</li><li>• Papelería</li></ul>
8:30 a 8:45	Conclusiones y Comentarios	Establecer el grado de conocimiento y satisfacción del colaborador en su puesto de trabajo	Desarrollo de Temática	Preguntas Directas Consenso Anotar Fortalezas y Debilidades	Rotafolio,
8:45 a 9:00	Coffe Break	Proporcionar Relax a participantes		Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Café</li><li>• Alimentos</li></ul>

## Agenda de Entrenamiento del Programa: Liderazgo Coaching

### MODULO NO. 4: SATISFACCION Y MOTIVACION

**Responsable: Edgar Girón**

**Dirigido a: Personal Operativo Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.**

**Horario: 7:00 a 9:00 Horas**

Horario	Actividad	Objetivo	Contenido	Metodología	Recursos
7:00 7:15	Preparación y Organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Material de Apoyo</li> <li>• Bienvenida</li> </ul>	Lograr introducir al participante al modulo		Al momento de llegar se le coloca su gafete y entrega material	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Copias</li> </ul>
7:15 a 7:30	Dinámica Motivacional	Iniciar con un momento informal	Dinámica: Equilibrio o Ponle la cola al burro	Descrita en Dinámicas Nos. 007 y 008	Descritos en Dinámicas Nos. 007 y 008
7:30 a 8:30	Presentación del Tema	Lograr que el colaborador conozca la importancia del Nivel de satisfacción y Motivación en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Humadas</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Niveles Autoridad</li> <li>• Nivel de Satisfacción y Motivación</li> <li>• Incentivos Laborales</li> </ul>	Técnica Grupal: FORO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de Apoyo</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Multimedia</li> <li>• Varios</li> </ul>
8:30 a 8:45	Conclusiones y Comentarios	Establecer grado de Satisfacción y Motivación del Empleado	Desarrollo de Temática	Preguntas Directas Consenso Anotar Respuestas similares	Rotafolio,
8:45 a 9:00	Coffe Break	Proporcionar Relax a participantes		Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café</li> <li>• Alimentos</li> </ul>

## Agenda de Entrenamiento del Programa: Liderazgo Coaching

### MODULO NO. 5: CLIMA ORGANIZACIONAL

**Responsable:** Edgar Girón

**Dirigido a:** Personal Operativo Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Horario:** 7:00 a 9:00 Horas

Horario	Actividad	Objetivo	Contenido	Metodología	Recursos
7:00 7:15	Preparación y Organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Material de Apoyo</li> <li>• Bienvenida</li> </ul>	Lograr introducir al participante al modulo		Al momento de llegar se le coloca su gafete y entrega material	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gafetes</li> <li>• Copias</li> </ul>
7:15 a 7:30	Dinámica Motivacional	Empezar con un momento amigable	Dinámica: Cómo estoy Vamos a vender	Descrita en Dinámicas Nos. 009 y 010	Descritos en Dinámicas Nos. 009 y 010
7:30 a 8:30	Presentación del Tema	Facilitar la expresión directa sobre el Clima Organizacional en la empresa	Factores que Miden el Clima Organizacional en Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.	Técnica Grupal: LLUVIA DE IDEAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de Apoyo</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Multimedia</li> <li>• Varios</li> </ul>
8:30 a 8:45	Conclusiones y Comentarios	Identificar la percepción que el colaborador tiene sobre el Clima Organizacional en la empresa	Desarrollo de Temática	Preguntas Directas Consenso Anotar Respuestas similares	Rotafolio,
8:45 a 9:00	Coffe Break	Proporcionar Relax a participantes		Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café</li> <li>• Alimentos</li> </ul>

**Agenda de Entrenamiento del Programa: Liderazgo Coaching**  
**MODULO NO. 6: RESULTADOS DEL PROYECTO LIDERAZGO COACHING**

**Responsable: Edgar Girón**

**Dirigido a: Personal Operativo Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.**

**Horario: 7:00 a 9:00 Horas**

Horario	Actividad	Objetivo	Contenido	Metodología	Recursos
7:00 7:15	Preparación y Organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gafetes</li> <li>Material de Apoyo</li> <li>Bienvenida</li> </ul>	Lograr introducir al participante al evento		Al momento de llegar se le coloca su gafete y entrega material	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gafetes</li> <li>Copias</li> </ul>
7:15 a 7:30	Dinámica Motivacional	Empezar con una actividad recreativa	Dinámica: Sillas cooperativas Cohetes interceptores	Descrita en Dinámicas Nos. 011 y 012	Descritos en Dinámicas Nos. 011 y 012
7:30 a 8:30	Presentación del Tema	Motivar a los participantes con los resultados y sus opiniones sobre el desarrollo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>A cada miembro del personal se le da la oportunidad para expresar lo que le dejó el proyecto</li> <li>Presentación de conclusiones y recomendaciones por parte del Coach</li> </ul>	Técnica Grupal: PHILIPS 6.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material de Apoyo</li> <li>Rotafolio</li> <li>Multimedia</li> <li>Varios</li> </ul>
8:30 a 8:45	Conclusiones y Comentarios	Lograr establecer los logros alcanzados sobre el proyecto	Desarrollo de Temática	Preguntas Directas Anotar Respuestas similares, consenso	Rotafolio,
8:45 a 9:00	Coffe Break	Proporcionar Relax a participantes		Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Café</li> <li>Alimentos</li> </ul>

**“PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE LIDERAZGO COACHING PARA PERSONAL DE EMPRESA HOTELERA BONIFAZ, S.A.”**

**Dirigido a:**

Supervisores y Personal de las áreas de: Cocina, Camareras, Mantenimiento, Conserjes y Meseros.

**Objetivos:**

- Disminuir el índice actual de rotación de personal
- Mejorar las relaciones interpersonales dentro de compañeros y con su jefe inmediato
- Identificar las Habilidades y conocimientos del personal para potenciarlas y mejorar su nivel de rendimiento
- Aumentar el nivel de identificación y compromiso del empleado con la empresa
- Enseñar al colaborador a identificar problemas con el propósito que aprenda a buscarle la mejor solución
- Enseñar a colaboradores, jefes y directores, la valiosa herramienta del Coaching para fomentar el autoaprendizaje

<b>Participantes:</b>	45 personas en promedio
<b>Duración</b>	80 Horas de trabajo; distribuidas en la forma siguiente: 60 Horas de entrenamiento, con una sesión semanal de dos horas con cada área objetiva de trabajo, por un término de seis semanas 20 horas de seguimiento, con una sesión semanal de una hora con cada área objetiva de trabajo, por un término de dos semanas.
<b>Material y Equipo a Utilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material escrito de apoyo</li> <li>• Presentación en Power Point</li> <li>• Computadora</li> <li>• Cañonera</li> <li>• Pantalla</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Materiales específicos para dinámicas grupo</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	• Edgar Girón
<b>Derechos de Autor:</b>	El presente modelo fue tomado del autor: Dale Carnegie; y adaptado a los requerimientos de entrenamiento para el personal de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en Quetzaltenango, Guatemala.

MODULOS	NOMBRE DEL MODULO	DESCRIPCION
Módulo No. 1	Presentación del Proyecto Liderazgo Coaching	Descripción General de lo que es el Proyecto: Estilo de Liderazgo Coaching
<b>ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA EL PRESENTE MODULO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes del Coaching</li> <li>• Concepto de Coaching</li> <li>• Concepto de Liderazgo</li> <li>• Principios, Valores, Características del Coaching</li> <li>• Relación entre Liderazgo – Coaching – Empresa</li> <li>• Beneficios que obtiene la empresa con la implementación del Modelo de Liderazgo Coaching</li> </ul>
Módulo No. 2	Conociendo mi Empresa	Historia General de y su Filosofía Institucional
<b>ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA EL PRESENTE MODULO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia General de en el País</li> <li>• Historia de Bonifaz, S.A.</li> <li>• Presentación de de : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Visión</li> <li>b) Misión</li> <li>c) Valores</li> <li>d) Políticas</li> <li>e) Estructura de</li> <li>f) Objetivos</li> </ul> </li> </ul>

Modulo No. 3	Conociéndonos así mismos	Nuestras Fortalezas y nuestras Debilidades personales en el desempeño de las atribuciones
<b>ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA EL PRESENTE MODULO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que cada colaborador escriba en una boleta sus cinco atribuciones más importantes</li> <li>• Adicional que describa las dificultades que encuentra o se le presentan para desarrollar dichas atribuciones</li> <li>• Cuáles atribuciones le gustan y cuáles le disgustan</li> <li>• El nivel de satisfacción que tiene en el desempeño de su puesto</li> <li>• Considera que algunas de sus atribuciones deberían realizarse en otro puesto de trabajo</li> <li>• Listar cinco requerimientos que le haría a la empresa para desempeñar mejor su trabajo</li> <li>• Evaluación de los puntos anteriores entre el Coach y el Coachee</li> <li>• Proporcionar Feedback</li> <li>• Fomentar el cambio autogestionado</li> <li>• Centrarse en los objetivos evidentes del puesto de trabajo</li> <li>• Disponer de apoyo adecuado</li> <li>• Proporcionar modelos</li> <li>• Reconocer las fortalezas</li> </ul>

<b>Modulo No. 4</b>	<b>Satisfacción y Motivación</b>	<b>Nivel de Satisfacción y Motivación con el que hago mi trabajo</b>
<b>ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA EL PRESENTE MODULO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Autoridad</li> <li>• Cada colaborador debe establecer su nivel de satisfacción en la empresa</li> <li>• Cada colaborador describa cinco incentivos que le gustaría que la empresa implemente</li> </ul>
<b>Modulo No. 5</b>	<b>Clima Organizacional</b>	<b>Opinión directa sobre el Clima Organizacional que se vive en la empresa</b>
<b>ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA EL PRESENTE MODULO</b>		<p>Opinión que el personal tiene de los factores que miden el Clima Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro y Reconocimiento de Objetivo</li> <li>• Motivación en su Puesto de Trabajo</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Relación con el Jefe Inmediato</li> <li>• Oportunidad que la empresa brinda para carrera y desarrollo</li> <li>• Ambiente Físico en el área de Trabajo</li> <li>• Nivel de Seguridad en</li> <li>• Nivel de Riesgos en el Trabajo</li> <li>• Nivel de Calidad en el Servicio al Cliente</li> </ul>

<b>Modulo No. 6</b>	<b>Resultados del Proyecto Liderazgo Coaching</b>	<b>Presentación de los Resultados del Proyecto Coaching</b>
	<b>ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA EL PRESENTE MODULO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada miembro del personal se le da la oportunidad para expresar en cinco minutos lo que le dejó el proyecto</li> <li>• El Coach presenta sus conclusiones y recomendaciones del proyecto.</li> </ul>

**CRONOGRAMAMA GENERAL DE ENTRENAMIENTO  
DEL PROGRAMA LIDERAZGO COACHING,  
PARA PERSONAL DE EMPRESA HOTELERA BONIFAZ, S.A.**

<b>SEMANA / DIA</b>	<b>HORARIO</b>	<b>MODULO</b>	<b>GRUPO DE TRABAJO</b>
Semana 1, Lunes	7:00 a 9:00 Hrs.	Liderazgo Coaching	Cocina
Semana 1, Martes	7:00 a 9:00 Hrs.	Liderazgo Coaching	Camareras
Semana 1, Miércoles	7:00 a 9:00 Hrs.	Liderazgo Coaching	Meseros
Semana 1, Jueves	7:00 a 9:00 Hrs.	Liderazgo Coaching	Mantenimiento
Semana 1, Viernes	7:00 a 9:00 Hrs.	Liderazgo Coaching	Conserjes
Semana 2, Lunes	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociendo mi Empresa	Cocina
Semana 2, Martes	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociendo mi Empresa	Camareras
Semana 2, Miércoles	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociendo mi Empresa	Meseros
Semana 2, Jueves	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociendo mi Empresa	Mantenimiento
Semana 2, Viernes	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociendo mi Empresa	Conserjes
Semana 3, Lunes	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociéndonos	Cocina
Semana 3, Martes	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociéndonos	Camareras
Semana 3, Miércoles	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociéndonos	Meseros
Semana 3, Jueves	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociéndonos	Mantenimiento
Semana 3, Viernes	7:00 a 9:00 Hrs.	Conociéndonos	Conserjes
Semana 4, Lunes	7:00 a 9:00 Hrs.	Satisfacción Motivación	Cocina
Semana 4, Martes	7:00 a 9:00 Hrs.	Satisfacción Motivación	Camareras
Semana 4, Miércoles	7:00 a 9:00 Hrs.	Satisfacción Motivación	Meseros
Semana 4, Jueves	7:00 a 9:00 Hrs.	Satisfacción Motivación	Mantenimiento
Semana 4, Viernes	7:00 a 9:00 Hrs.	Satisfacción Motivación	Conserjes
Semana 5, Lunes	7:00 a 9:00 Hrs.	Clima Organizacional	Cocina
Semana 5, Martes	7:00 a 9:00 Hrs.	Clima Organizacional	Camareras
Semana 5, Miércoles	7:00 a 9:00 Hrs.	Clima Organizacional	Meseros
Semana 5, Jueves	7:00 a 9:00 Hrs.	Clima Organizacional	Mantenimiento
Semana 5, Viernes	7:00 a 9:00 Hrs.	Clima Organizacional	Conserjes
Semana 6, Lunes	7:00 a 9:00 Hrs.	Resultados del Proyecto	Cocina
Semana 6, Martes	7:00 a 9:00 Hrs.	Resultados del Proyecto	Camareras
Semana 6, Miércoles	7:00 a 9:00 Hrs.	Resultados del Proyecto	Meseros
Semana 6, Jueves	7:00 a 9:00 Hrs.	Resultados del Proyecto	Mantenimiento
Semana 6, Viernes	7:00 a 9:00 Hrs.	Resultados del Proyecto	Conserjes

**CRONOGRAMAMA DE RETROALIMENTACION DEL  
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE LIDERAZGO  
COACHING, PARA PERSONAL  
DE EMPRESA HOTELERA BONIFAZ, S.A.**

SEMANA/DIA	HORARIO	ACTIVIDAD	AREADE TRABAJO
Semana 7, Lunes	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación - 01	Cocina
Semana 7, Martes	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación - 01	Camareras
Semana 7, Miércoles	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación - 01	Meseros
Semana 7, Jueves	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación - 01	Mantenimiento
Semana 7, Viernes	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación - 01	Conserjes
Semana 8, Lunes	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación – 02	Cocina
Semana 8, Martes	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación – 02	Camareras
Semana 8, Miércoles	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación – 02	Meseros
Semana 8, Jueves	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación – 02	Mantenimiento
Semana 8, Viernes	7:00 a 9:00 Hrs.	Retroalimentación – 02	Conserjes

**NOTA:**

El contenido de cada sesión de retroalimentación dependerá de los resultados que se obtengan con la evaluación que se efectuará a los jefes de cada departamento o área involucrados en el proceso.

## **BOLETA DE EVALUACION**

Estimado Jefe de departamento o área de trabajo de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., atentamente se le solicita su colaboración para responder las preguntas de la presente boleta, cuyos resultados permitirán evaluar los efectos que se están obteniendo con el proceso de entrenamiento de Liderazgo Coaching dirigido al personal operativo de la empresa, favor de encerrar en un circulo cualquiera de las dos opciones de respuesta para cada pregunta.-

1. Considera que su personal ha mejorado las relaciones interpersonales después de recibir el entrenamiento coaching?

De Acuerdo

En Desacuerdo

2. Considera que como resultado del entrenamiento coaching su personal ha identificado sus habilidades y conocimientos para mejorar su rendimiento?

De Acuerdo

En Desacuerdo

3. Considera que se su personal ha mejorado su nivel de identificación y compromiso con la empresa como resultado de su entrenamiento coaching?

De Acuerdo

En Desacuerdo

4. Cree que su personal ha aprendido a identificar problemas así como a buscarle la mejor solución, después de haber recibido su entrenamiento coaching?

De Acuerdo

En Desacuerdo

5. Cree que el proceso de liderazgo coaching es una herramienta efectiva para fomentar el autoaprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores?

De Acuerdo

En Desacuerdo

6. Cree que el proceso de entrenamiento coaching ha colaborado para mejorar el Clima Organizacional dentro de la empresa?

De acuerdo

En Desacuerdo

7. Considera que el proceso de entrenamiento coaching ha colaborado para disminuir el índice de rotación de personal operativo dentro de la empresa?

De Acuerdo

En Desacuerdo

**!!!!Gracias por su colaboración!!!!**

## **PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA**

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Papelería y Utiles	Q. 1,000.00
Horas de Trabajo	Q. 3,000.00
Materiales para Dinámicas Grupales	Q. 500.00
Alimentos (Coffe Break)	Q. 3,600.00
Otros	Q. 500.00
<b>TOTALES</b>	<b>Q. 8,600.00</b>

**El costo total estimado de la propuesta será de: Q. 8,600.00**

## **RECOMENDACIONES:**

1. Implementar la propuesta “MODELO DE LIDERAZGO COACHING” contenida en el presente estudio, para mejorar el Clima Organizacional en las áreas operativas de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., y tratar con este modelo de reducir los niveles de Rotación de Personal y mejorar las relaciones interpersonales.
2. Trabajar sobre un proceso de Planeación Estratégica en la empresa, con el propósito de establecer metas y objetivos individuales y departamentales, para poder orientar y medir el desempeño.
3. Estructurar y funcionalizar el Departamento de Recursos Humanos de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., para que el colaborador tenga un respaldo directo y efectivo tanto en sus Derechos como en sus Obligaciones como empleado del Hotel.
4. Institucionalizar la Filosofía de la empresa, para que el colaborador tenga una mejor guía de acción y un mejor nivel de identificación.
5. Crear un Manual de Inducción para darlo a conocer al personal de reciente ingreso y se pueda tener un adecuado proceso de inserción a la empresa en general como al puesto de trabajo en el que se desempeñará.
6. Crear un programa de capacitación continuo, para contar con un personal más preparado y dispuesto para su promoción y desarrollo dentro de la empresa.

7. **Se considera necesario realizar una revisión de la ubicación de los puestos de trabajo con el propósito que el organigrama refleje los niveles de autoridad y responsabilidad reales de la estructura organizacional.**

## BIBLIOGRAFIA

### Referencias Bibliográficas:

1. ALCOVER, C.; MARTINEZ, D.; RODRIGUEZ, F. Y DOMINGUEZ, R. (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo, Primera Edición, Editorial McGraw – Hill/Interamericana de España.
2. ANASTASI, A. y URBINA, S. (1998). Test Psicológicos. Séptima Edición. Editorial Prestice Hall - México.
3. ARIAS GALICIA, F. (1979). Administración de Recursos Humanos, Séptima Edición. Editorial Trillas – México.
4. BARCELO MATUTANO, G. (1986). El Oficio de Mandar. Tercera Edición. Editorial Limusa – México.
5. BLANCHARD, K. & BOWLES, S. (1996). Empowerment. Editorial Norma – Colombia.
6. CHESTER, B. (1971). Historia de la Administración
7. CHIAVENATO, I. (2001). Gestión del Talento Humano. Cuarta Edición, Editorial McGraw – Hill - Colombia.
8. CHRUDEN Y SHERMAN. (1974). Administración de Personal. Editorial Cecsca – México.

9. CROSBY, P. (1996). Los Principios Absolutos del Liderazgo. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. - México.
10. DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC. (2003). Cómo dar Coaching a los Colaboradores para mejorar su desempeño. Estados Unidos. Dale Carnegie & Associates, Inc.
11. DRUCKER, P. (1996). Gerencia para el Futuro Decenio de los 90 y más allá. Séptima Edición. Editorial Norma – Colombia.
12. HAROLD, K.; CYRIL. O; HEINZ, W.; (1985). Elementos de Administración. Tercera Edición. Editorial McGraw .Hill – México.
13. HARRIS, P. (1995). Administración de Recursos Humanos, Séptima Edición, Editorial Limusa – México.
14. LUSSIER y ACHUA. (2002). Liderazgo. Editorial Thompson Learnig.
15. MARTINEZ, M.E. (2003). Influencia de la Capacitación en el Liderazgo de Supervisores para la Motivación de su Personal. Universidad de las Américas Puebla - México.
16. PALOMINO, T. (1995). Administración de Recursos Humanos. Editorial Juris Laboral – Perú.
17. KINLAW, D. (1989). Estrategias Gerenciales para obtener un Desempeño Superior. Estados Unidos. Pfeiffer & Company.

18. REYES PONCE, A. (1981). Administración de Empresas Teoría y Práctica I y II, Vigésima Séptima Edición, Editorial Limusa – México.
19. SIKULA, F. (1991). Administración de Recursos Humanos en Empresas. Quinta Edición, Editorial Limusa – México.
20. ZEUS, P. & SKIFFINGTON, S. (1984). Guía Completa de Coaching en el Trabajo. Editorial McGraw-Hill Interamericana – España.

### **Referencias Bibliográficas de Tesis:**

1. CALDERON, M.P., (2005) Rotación de Personal en el Sector Educativo Privado de Nivel Medio de la Cabecera Departamental de Quetzaltenango. Tesis: Universidad Panamericana - Quetzaltenango
2. DE LEON, S. (2006). La Inteligencia Emocional del Recurso Humano y su Repercusión en el Comportamiento Organizacional”. Tesis: Universidad de San Carlos de Guatemala – Quetzaltenango
3. MARROQUIN, C. (2007) Clima y Cultura Organizacional y su Repercusión en el Mantenimiento y Satisfacción Laboral del Recurso Humano, Tesis: Universidad Panamericana – Quetzaltenango
4. MERIDA CASTILLO, C. (2008) El Estilo Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de Funerales Castillo Jireh, S.A., de Huehuetenango. Tesis: Universidad Panamericana – Quetzaltenango

5. RIVERA MEJIA, S.E. (2008) El Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación de Personal Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango. Tesis: Universidad Panamericana – Quetzaltenango.
6. RODRIGUEZ GARCIA, J.L. (2006) Entrenamiento en Coaching y su Influencia en el desempeño de empleados administrativos de una empresa de la Industria Alimenticia de la Ciudad de Guatemala. Tesis. Universidad Rafael Landívar – Guatemala.

### **Referencias Bibliográficas de Documentos Especiales:**

1. Curso de Formación y Desarrollo del Recurso Humano; impartido en el Programa de Maestría en Administración de Recursos Humanos en el Centro Universitario de Occidente de Quetzaltenango de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (2006)
2. La Alternativa del Juego II; Seminario de Educación para la Paz (SEDUPAZ – APDH), Ed. Los Libros de la Catarata, Madrid, 1995, ISBN

### **Referencias Bibliográficas de Internet:**

1. DEZEREGA, V. (2004). Coaching, Liderazgo, Disponible en: [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com)
2. ESCRIBA, E. (2004) . Coaching. Coaching y Capital Intelectual, Disponible en: [www.arearh.com](http://www.arearh.com)

3. EVIES, HERNANDEZ y MARTINEZ (2006). Coaching,  
Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
4. NOVAGESTION CONSULTORES LTDA. (2005) Recursos  
Humanos Nivel Básico, Disponible en: [www.todopymes.htm](http://www.todopymes.htm)
5. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (2009)
6. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (2009)
7. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (2009)

# **ANEXOS**

**Anexo no. 1:**  
**Instrumento para Evaluar Clima Organizacional**



La presente es una boleta elaborada para conocer su opinión y llegar a determinar cómo está el ambiente organizacional en la empresa, información que será utilizada con fines estrictamente académicos sobre el tema de estudio: El Clima Organizacional y su Incidencia en la Rotación de Personal. Anticipadamente agradezco su colaboración al responder la serie de preguntas que a continuación se le presentan, sugiriéndole las respuestas con la primera intención sin pensar demasiado la respuesta; debiendo marcar una de las casillas identificadas como: TOTALMENTE DE ACUERDO, DE ACUERDO, EN DESACUERDO, INDIFERENTE.

### LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUER DO	INDI- FEREN- TE
1	Los logros alcanzados son reconocidos por los jefes.				
2	Los logros de la empresa estan relacionados con los logros del empleado				
3	Se le habla al empleado de la importancia de alcanzar metas dentro de la empresa				
4	Los logros en la empresa son reconocidos en todos los niveles				
5	En el tiempo que llevo de trabajar en la empresa he logrado mis objetivos				
6	Hay planificación de objetivos dentro de la empresa				
7	En la empresa el empleado tiene oportunidad para lograr sus objetivos				

## MOTIVACION DEL PUESTO

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE
8	La empresa cuenta con los incentivos o motivaciones necesarios para un buen desempeño de las tareas				
9	Considera que el salario motiva al personal a trabajar en esta empresa				
10	Se alienta al empleado a decir lo que piensa aun cuando ello esta en desacuerdo con los jefes o superiores				
11	En su área de trabajo se motiva al empleado a utilizar su creatividad y se le da participación en cualquier decisión que se tome				
12	Su salario es justo y esta de acuerdo a las tareas y actividades que realiza				
13	Si tuviera oportunidad escogería otro tipo de trabajo en otra empresa				
14	En la empresa se reciben mas castigos que premios				

## TRABAJO EN EQUIPO

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE
15	Los departamentos de la empresa trabajan por separado como si fueran empresas diferentes				
16	La relacion entre los departamentos es buena y efectiva para lograr un buen ambiente laboral				
17	Los empleados del departamento intercambian ideas para realizar mejor el trabajo en equipo				
18	Los jefes motivan a sus empleados para que realicen el trabajo en equipo				
19	Se le facilita a usted trabajar en equipo				
20	El departamento cuenta con el número correcto de personas en cada puesto para un mejor desempeño en las tareas				
21	Considera que el trabajo en equipo facilita las tareas que se realizan en el departamento				

## COMUNICACION

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE
22	Se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprenda de ellos				
23	En la empresa existen medios internos de comunicación (cartelera, periódico interno, memos, revistas, otros).				
24	Muy pocos empleados tienen la oportunidad de que sus ideas sean escuchadas				
25	Al empleado se le informa claramente cuando su trabajo no fue satisfactorio				
26	Siempre se consideran soluciones diferentes para resolver los problemas del departamento				
27	El jefe escucha los problemas personales de los empleados cuando es necesario				
28	Cuando se realiza cualquier tipo de actividad, la empresa lo comunica con anticipación a todos los empleados				

## RELACION CON EL JEFE INMEDIATO

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE
29	Los jefes no dejan que sus empleados tomen decisiones y/o acciones				
30	Se tendría más éxito en el departamento si los jefes fueran más decididos				
31	El jefe llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa				
32	La relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual				
33	El jefe sabe utilizar su autoridad con sus empleados y en cualquier actividad que se presente				
34	El jefe evalúa el desempeño de sus empleados frecuentemente				
35	Los jefes tienen tanto que hacer, que les es imposible estar en contacto con todos los empleados de la unidad o departamento				

## PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUE RDO	INDI- FEREN- TE
36	Hay oportunidades de superación para los empleados que poseen aptitudes				
37	Se carece de oportunidades dentro de la empresa para desarrollar una carrera				
38	Las personas capaces son identificadas y preparadas para su superación				
39	Lo que cada empleado quiere lograr para si mismo no se relaciona con lo que la empresa quiere lograr				
40	En la empresa el empleado no tiene oportunidad para continuar con sus estudios				
41	Considero que los conocimientos y habilidades del empleado están siendo aplicados dentro de su puesto				
42	Existen probabilidades de desarrollo dentro de la empresa				

## AMBIENTE FISICO

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUE RDO	INDI- FEREN- TE
43	El ambiente físico del lugar de trabajo permite desempeñar adecuadamente las tareas dentro del mismo				
44	La empresa esta ubicada en un lugar fácil de encontrar				
45	El tamaño de la empresa está de acuerdo al número de empleados				
46	Hay servicios de limpieza diaria en el área donde se trabaja				
47	Hay ventilación suficiente en las oficinas de la empresa				
48	La iluminación en las áreas de trabajo es la adecuada				
49	Hay suficiente parqueo en la empresa				

## SEGURIDAD

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDI-FERENTE
50	Hay sistema de vigilancia en la empresa (agentes de seguridad)				
51	El empleado tiene conocimiento de qué hacer en casos de emergencia (temblores, fugas, incendios, otros)				
52	En la empresa existen medidas de seguridad en caso de asaltos				
53	En la empresa existen puertas de salida de emergencia				
54	En la empresa hay suficientes extinguidores para incendios				
55	Las escaleras de la empresa son amplias y seguras				
56	El personal de seguridad esta siempre atento en caso de emergencias				

## RIESGOS

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDI-FERENTE
57	Los empleados tomas las precauciones necesarias antes de efectuar cualquier trámite				
58	Existen programas de entrenamiento contra riesgos dentro de la empresa				
59	Hay un respaldo para el empleado por parte de la empresa en caso de riesgo, asaltos, golpes, desmayos, etc.				
60	Existe algún tipo de riesgo en el trabajo que realiza				
61	Existen riesgos en cuanto a la movilización externa de cualquier clase de información				
62	Existe algún tipo de riesgo en cuanto a la seguridad del sistema de cómputo				
63	Cuando contratan a empleado, le hacen responsable de los riesgos que se presentaran en el puesto				

## SERVICIO AL CLIENTE

	DESCRIPCION	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUE RDO	INDI- FEREN- TE
64	Hay facilidad para el cliente en la realización de cualquier trámite que efectúe				
65	Los clientes tienen que tratar con muchos empleados para resolver un problema o consulta				
66	En este departamento se trabaja de acuerdo a las necesidades del cliente				
67	La atención y servicio al cliente es un asunto de gran importancia para la empresa				
68	Se considera que el cliente queda conforme después de utilizar los servicios de la empresa				
69	El cliente conoce los beneficios que ofrece la empresa				
70	Según comentarios escuchados en la calle. ¿la empresa goza de simpatía?				

**¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION !**

**Anexo No. 2:**  
**Instrumento para Evaluar los motivos de las desvinculaciones**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA-  
QUETZALTENANGO

---

Boleta No. \_\_\_\_\_

La presente es una boleta elaborada para conocer el o los motivos que propiciaron su desvinculación de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A., en la ciudad de Quetzaltenango, información que será utilizada con fines estrictamente académicos sobre el tema de estudio: El Clima Organizacional y su Incidencia en la Rotación de Personal. Anticipadamente agradezco su colaboración.

1- ¿Cuál fue el motivo que lo impulsó para retirarse de la empresa?

**Desvinculaciones Voluntarias Internas:**

**POR FORMAS DE COMPENSACION:**

Salario Abajo del Mínimo legal: \_\_\_\_\_

Pago de planilla impuntual \_\_\_\_\_

Incumplimiento de Prestaciones \_\_\_\_\_

**POR INESTABILIDAD LABORAL:**

Despidos frecuentes \_\_\_\_\_

**POR AMBIENTE LABORAL:**

Malas relaciones entre:

Jefe - Empleado \_\_\_\_\_

Compañeros de Trabajo: \_\_\_\_\_

Empleado – Clientes \_\_\_\_\_

Empleado – Proveedores \_\_\_\_\_

**POR FALTA DE INCENTIVOS:**

No hay bonos extraordinarios \_\_\_\_\_

No hay incrementos salariales \_\_\_\_\_

No se reconoce el Nivel académico \_\_\_\_\_

No se dan créditos por capacitaciones \_\_\_\_\_

**Desvinculaciones Voluntarias Externas:**

**POR SUPERACION:**

Salario Mayor al Promedio \_\_\_\_\_

Mayores Incentivos \_\_\_\_\_

Ambiente Agradable \_\_\_\_\_

Crecimiento Profesional \_\_\_\_\_

**Desvinculaciones Involuntarias:**

Infringir Normas \_\_\_\_\_

Deficiencia en Cargo \_\_\_\_\_

Impuntualidad \_\_\_\_\_

Ausencias repetidas a labores \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

**Anexo No. 3:**  
**Cuadros con resultados de Investigación de Campo de Clima**  
**Organizacional**

**Cuadro No. 2**

**Factor: LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los logros alcanzados son reconocidos por los jefes	8	25	12	2	47	Encuestas
	17	53	26	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 3**

**Factor: LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los logros de la empresa están relacionados con los logros del empleado	20	16	8	3	47	Encuestas
	43	34	17	6	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 4**

**Factor: LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Se le habla al empleado de la importancia de alcanzar metas dentro de la empresa	11	21	13	2	47	Encuestas
	23	45	28	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 5**

**Factor: LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los logros en la empresa son reconocidos en todos los niveles	9	19	15	4	47	Encuestas
	19	40	32	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 6**

**Factor: LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
En el tiempo que llevo de trabajar en la empresa he logrado mis objetivos	9	27	9	2	47	Encuestas
	19	57	19	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 7**

**Factor: LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Hay planificación de objetivos dentro de la empresa	7	15	20	5	47	Encuestas
	15	32	43	11	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 8**

**Factor: LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
En la empresa el empleado tiene la oportunidad para lograr sus objetivos	12	23	9	3	47	Encuestas
	26	49	19	6	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 9**

**Factor: MOTIVACION DEL PUESTO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
La empresa cuenta con los incentivos o motivaciones necesarios para un buen desempeño de las tareas	9	17	17	4	47	Encuestas
	19	36	36	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 10**

**Factor: MOTIVACION DEL PUESTO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Considera que el salario motiva al personal a trabajar en esta empresa	15	15	15	2	47	Encuestas
	32	32	32	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 11**

**Factor: MOTIVACION DEL PUESTO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Se alienta al empleado a decir lo que piensa aún cuando ello esta en desacuerdo con los jefes o superiores	3	17	23	4	47	Encuestas
	6	36	49	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 12**  
**Factor: MOTIVACION DEL PUESTO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
En su área de trabajo se motiva al empleado a utilizar su creatividad y se le da participación en cualquier decisión que se tome	9	12	22	4	47	Encuestas
	19	26	47	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 13**  
**Factor: MOTIVACION DEL PUESTO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Su salario es justo y esta de acuerdo a las tareas y actividades que realiza	12	18	16	1	47	Encuestas
	26	38	34	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 14**  
**Factor: MOTIVACION DEL PUESTO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Si tuviera oportunidad escogería otro tipo de trabajo en otra empresa	13	18	8	8	47	Encuestas
	28	38	17	17	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 15**

**Factor: MOTIVACION DEL PUESTO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
En la empresa se reciben más castigos que premios	6	13	12	16	47	Encuestas
	13	28	25	34	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 16**

**Factor: TRABAJO EN EQUIPO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los departamentos de la empresa trabajan por separado como si fueran empresas diferentes	9	14	20	4	47	Encuestas
	19	30	43	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 17**

**Factor: TRABAJO EN EQUIPO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
La relación entre los departamentos es buena y efectiva para lograr un buen ambiente laboral	13	27	5	2	47	Encuestas
	28	57	11	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 18**  
**Factor: TRABAJO EN EQUIPO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los empleados del departamento intercambian ideas para realizar mejor el trabajo en equipo	12	20	11	4	47	Encuestas
	26	43	23	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 19**  
**Factor: TRABAJO EN EQUIPO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los jefes motivan a sus empleados para que realicen el trabajo en equipo	8	21	18	0	47	Encuestas
	17	45	38	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 20**  
**Factor: TRABAJO EN EQUIPO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Se le facilita a usted trabajar en equipo	12	27	7	1	47	Encuestas
	26	57	15	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 21**  
**Factor: TRABAJO EN EQUIPO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
El departamento cuenta con el número correcto de personas en cada puesto para un mejor desempeño en las tareas	13	17	15	2	47	Encuestas
	28	36	32	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 22**

**Factor: TRABAJO EN EQUIPO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
Considera que el trabajo en equipo facilita las tareas que se realizan en el departamento	17	27	3	0	47	Encuestas
	36	57	6	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 23**

**Factor: COMUNICACION**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
Se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprenda de ellos	14	23	8	2	47	Encuestas
	30	49	17	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 24**

**Factor: COMUNICACION**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENT E	TOTAL	CALIFI CACION
En la empresa existen medios internos de comunicación (cartelera, periódico interno, memos, revistas, otros)	10	19	18	0	47	Encuestas
	21	40	38	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 25**  
**Factor: COMUNICACION**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
Muy pocos empleados tienen la oportunidad de que sus ideas sean escuchadas	8	23	11	5	47	Encuestas
	17	49	23	11	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 26**  
**Factor: COMUNICACION**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
Al empleado se le informa claramente cuando su trabajo no fue satisfactorio	9	24	11	3	47	Encuestas
	19	51	23	6	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 27**  
**Factor: COMUNICACION**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
Siempre se consideran soluciones diferentes para resolver los problemas del departamento	10	21	15	1	47	Encuestas
	21	45	32	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 28**  
**Factor: COMUNICACION**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
El jefe escucha los problemas personales de los empleados cuando es necesario	10	14	18	5	47	Encuestas
	21	30	38	11	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 29**  
**Factor: COMUNICACION**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Cuando se realiza cualquier tipo de actividad, la empresa lo comunica con anticipación a todos los empleados	17	23	4	3	47	Encuestas
	36	49	9	6	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 30**  
**Factor: RELACION CON EL JEFE INMEDIATO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los jefes no dejan que sus empleados tomen decisiones y/o acciones	6	19	18	4	47	Encuestas
	13	40	38	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 31**

**Factor: RELACION CON EL JEFE INMEDIATO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
Se tendría más éxito en el departamento si los jefes fueran más decididos	11	25	6	5	47	Encuestas
	23	53	13	11	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 32**

**Factor: RELACION CON EL JEFE INMEDIATO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
El jefe llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa	12	23	9	3	47	Encuestas
	26	49	19	6	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 33**

**Factor: RELACION CON EL JEFE INMEDIATO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
La relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual	7	15	22	3	47	Encuestas
	15	32	47	6	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 34**  
**Factor: RELACION CON EL JEFE INMEDIATO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
El jefe sabe utilizar su autoridad con sus empleados y en cualquier actividad que se presente	13	17	15	2	47	Encuestas
	28	36	32	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 35**  
**Factor: RELACION CON EL JEFE INMEDIATO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
El jefe evalúa el desempeño de sus empleados frecuentemente	9	19	18	1	47	Encuestas
	19	40	38	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 36**  
**Factor: RELACION CON EL JEFE INMEDIATO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los jefes tienen tanto que hacer, que les es imposible estar en contacto con todos los empleados de la unidad o departamento	4	20	19	4	47	Encuestas
	9	43	40	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 37**  
**Factor: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Hay oportunidades de superación para los empleados que poseen aptitudes	10	27	6	4	47	Encuestas
	21	57	13	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 37**  
**Factor: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Se carece de oportunidades dentro de la empresa para desarrollar una carrera	4	18	20	5	47	Encuestas
	8	38	43	11	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 38**  
**Factor: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Las personas capaces son identificadas y preparadas para su superación	9	26	11	1	47	Encuestas
	19	55	23	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 39**

**Factor: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Las personas capaces son identificadas y preparadas para su superación	9	26	11	1	47	Encuestas
	19	55	23	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 40**

**Factor: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Lo que cada empleado quiere lograr para si mismo no se relaciona con lo que la empresa quiere lograr	6	9	22	10	47	Encuestas
	13	19	47	21	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 41**

**Factor: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
En la empresa el empleado no tiene oportunidad para continuar con sus estudios	10	12	21	4	47	Encuestas
	21	26	45	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 42**  
**Factor: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Considero que los conocimientos y habilidades del empleado están siendo aplicados dentro de su puesto	7	29	9	2	47	Encuestas
	15	62	19	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 43**  
**Factor: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Existen probabilidades de desarrollo dentro de la empresa	11	28	7	1	47	Encuestas
	23	60	15	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 44**  
**Factor: AMBIENTE FISICO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
El ambiente físico del lugar de trabajo permite desempeñar adecuadamente las tareas dentro del mismo	17	28	1	1	47	Encuestas
	36	60	2	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 45**  
**Factor: AMBIENTE FISICO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
La empresa esta ubicada en un lugar fácil de encontrar	25	22	0	0	47	Encuestas
	53	47	0	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 46**  
**Factor: AMBIENTE FISICO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
El tamaño de la empresa esta de acuerdo al número de empleados	20	21	6	0	47	Encuestas
	43	45	13	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 47**  
**Factor: AMBIENTE FISICO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Hay servicios de limpieza diaria en el área donde se trabaja	27	20	0	0	47	Encuestas
	57	43	0	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 48**  
**Factor: AMBIENTE FISICO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Hay ventilación suficiente en las oficinas de la empresa	23	21	1	2	47	Encuestas
	49	45	2	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 49**  
**Factor: AMBIENTE FISICO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
La iluminación en las áreas de trabajo es la adecuada	21	23	0	0	47	Encuestas
	51	49	0	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 50**  
**Factor: AMBIENTE FISICO**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Hay suficiente parqueo en la empresa	21	19	7	0	47	Encuestas
	45	40	15	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 51**  
**Factor: SEGURIDAD**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Hay sistema de vigilancia en la empresa (agentes de seguridad)	2	4	32	9	47	Encuestas
	4	9	68	19	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 52**  
**Factor: SEGURIDAD**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
El empleado tiene conocimiento de qué hacer en casos de emergencias (temblores, fugas, incendios, otros)	7	25	14	1	47	Encuestas
	15	53	30	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 53**  
**Factor: SEGURIDAD**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
En la empresa existen medidas de seguridad en caso de asaltos	3	8	29	7	47	Encuestas
	6	17	62	15	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 54**  
**Factor: SEGURIDAD**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
En la empresa existen puertas de salida de emergencia	17	24	6	0	47	Encuestas
	36	51	13	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 55**  
**Factor: SEGURIDAD**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
En la empresa hay suficientes extinguidores para incendios	16	29	2	0	47	Encuestas
	34	62	4	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 56**  
**Factor: SEGURIDAD**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Las escaleras de la empresa son amplias y seguras	15	30	2	0	47	Encuestas
	32	64	4	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 57**  
**Factor: SEGURIDAD**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
El personal de seguridad esta siempre atento en caso de emergencias	6	8	24	9	47	Encuestas
	13	17	51	19	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 58**  
**Factor: RIESGOS**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los empleados toman las precauciones necesarias antes de efectuar cualquier tarea de trabajo	8	31	6	2	47	Encuestas
	17	66	13	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 59**  
**Factor: RIESGOS**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Existen programas de entrenamiento contra riesgos dentro de la empresa	4	9	31	3	47	Encuestas
	9	19	66	6	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 60**  
**Factor: RIESGOS**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Hay un respaldo para el empleado por parte de la empresa en caso de riesgo, asaltos, golpes, desmayos, etc.	8	24	12	3	47	Encuestas
	17	51	26	6	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 61**  
**Factor: RIESGOS**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Existe algún tipo de riesgo en el trabajo que se realiza	6	18	17	6	47	Encuestas
	13	38	36	13	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 62**  
**Factor: RIESGOS**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Existen riesgos en cuanto a la movilización externa de cualquier clase de información	1	10	13	23	47	Encuestas
	2	21	28	49	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 63**  
**Factor: RIESGOS**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Existe algún tipo de riesgo en cuanto a la seguridad del sistema de computo	2	12	12	21	47	Encuestas
	4	26	26	45	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 64**  
**Factor: RIESGOS**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Cuando contratan al empleado, le hacen responsable de los riesgos que se presentaran en el puesto	10	16	19	2	47	Encuestas
	21	34	40	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 65**  
**Factor: SERVICIO AL CLIENTE**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Hay facilidad para el cliente en la realización de cualquier trámite que efectúe	17	25	3	2	47	Encuestas
	36	53	6	4	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 66**  
**Factor: SERVICIO AL CLIENTE**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFICACION
Los clientes tienen que tratar con muchos empleados para resolver un problema o consulta	3	7	30	7	47	Encuestas
	6	15	64	15	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 67**  
**Factor: SERVICIO AL CLIENTE**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
En este departamento se trabaja de acuerdo a las necesidades del cliente	16	28	2	1	47	Encuestas
	34	60	4	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 68**  
**Factor: SERVICIO AL CLIENTE**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
La atención y servicio al cliente es un asunto de gran importancia para la empresa	24	23	0	0	47	Encuestas
	51	49	0	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 69**  
**Factor: SERVICIO AL CLIENTE**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
Se considera que el cliente queda conforme después de utilizar los servicios de la empresa	10	12	21	4	47	Encuestas
	21	26	45	9	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 70**  
**Factor: SERVICIO AL CLIENTE**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
El cliente conoce los beneficios que ofrece la empresa	16	25	5	1	47	Encuestas
	34	53	11	2	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

**Cuadro No. 71**  
**Factor: SERVICIO AL CLIENTE**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTAL	CALIFI CACION
Según comentarios escuchados en la calle ¿la empresa goza de simpatía?	26	19	2	0	47	Encuestas
	55	40	4	0	100	Porcentajes

Fuente: Investigación de Campo 2008; Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.

## **Anexo No. 4: FODA**

## **ANALISIS FODA CONSOLIDADO DE LAS AREAS DE**

- ADMINISTRACION
- FINANCIERA
- RECURSOS HUMANOS
- INFRAESTRUCTURA

EN EMPRESAS HOTELERA BONIFAZ, S.A. -  
QUETZALTENANGO

### **1. FORTALEZAS**

- Consejo Administrativo definido, nombrado por asamblea general de accionistas
- El hospedaje, alimentación y los servicios en general del hotel tienen muy buena aceptación a nivel local e internacional
- Un porcentaje alto de clientes del hotel es cliente repetitivo
- La marca Bonifaz goza de un buen prestigio a nivel local e internacional, su fuerte es el turismo, específicamente europeo
- Su categoría de cuatro estrellas
- Es el hotel líder a nivel de la ciudad de Quetzaltenango y de la Región suroccidental del país
- Se percibe un buen nivel de Servicio al Cliente
- La mayoría del personal tiene muchos años de trabajar en la empresa, lo que les permite una buena identificación
- El Hotel tiene una excelente ubicación
- Sus instalaciones son agradables y confortables y con un tipo de arquitectura moderno y semicolonial

- El Edificio es propio
- Sus instalaciones tienen suficiente iluminación y ventilación
- Tiene definido, estructurado y en funciones su departamento Financiero

## 2. DEBILIDADES

- La administración no se ejerce a través del Proceso Administrativo
- Falta de Planificación
- En las áreas de trabajo no están definidos metas y objetivos
- En las áreas operativas no se da una buena relación entre Jefe y Empleados
- No existen medios internos de comunicación de la Gerencia General hacia todo el personal
- En las áreas operativas falta trabajo en equipo
- La empresa no tiene institucionalizada su Filosofía Institucional
- Existe un alto índice de Rotación de Personal
- Se percibe un ambiente de trabajo no muy agradable en las áreas operativas de la empresa (camareras, cocineras, meseros, mantenimiento y conserjes)
- Existe un departamento de Recursos Humanos pero, no esta claramente definido y establecido
- No existe manual de puestos y funciones
- No esta establecido el proceso de Selección y Contratación de personal
- No existe manual de proceso de inducción de personal

- No existe un departamento de Promoción y Ventas
- Las instalaciones no tienen ascensor

### 3. OPORTUNIDADES

- Ser el único Hotel en la Ciudad con la categoría de cuatro estrellas
- Es buscado por personalidades que visitan la ciudad y necesitan hospedarse por una o varias noches
- Dentro de la población en general tiene fama de ser un hotel de muy buena categoría
- Es conocido a nivel internacional y ofrecido por agencias de viajes
- La vigencia del Tratado de Libre Comercio, lo que permite atraer visitantes a la ciudad con el objetivo de hacer negocios
- La ciudad de Quetzaltenango esta siendo promocionada como destino turístico a nivel nacional como internacional
- Sus tarifas son bastante competitivas

### 4. AMENAZAS

- El incremento de empresas hoteleras en la ciudad de Quetzaltenango
- El incremento de empresas que ofrecen salones y centros de convenciones
- La crisis económica que afecta al mundo entero
- El incremento de los índices de violencia común en la ciudad de Quetzaltenango
- El incremento de los costos laborales y de funcionamiento en general

**Anexo No. 5: Organigrama Actual de Empresa Hotelera Bonifaz, S.A.**

# Organigrama de: Empresa Hotelera Bonifaz S.A.

Fuente: Proporcionado por Gerencia General  
 Pie: Empresa Hotelera Bonifaz. S.A.

