



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA HOTELERA COSTA DEL SOL- CAJAMARCA 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Patricia Fabiola Arana Marruffo

Asesora:

MCs. Econ. Liliana Carrillo Carranza

Cajamarca - Perú

2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi esposo Paul Ponce, por ser el apoyo incondicional en mi vida, que, con su amor y respaldo, me ayudo alcanzar mis objetivos. Gracias por hacerme sentir tan amada, hemos construido una hermosa familia y estoy muy contenta de los increíbles hijos que tenemos que te respetan y te adoran.

A mis Espartanos: Piero, Joaquin, Matias y Thiago que más que motor de mi vida fueron parte muy importante de lo que hoy puedo presentar como tesis, gracias a ellos por cada palabra de apoyo, gracias por cada momento en familia sacrificado, por entender que el éxito demanda de algunos sacrificios.

A mi madre, por su cariño y apoyo incondicional, sé que en este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí, un beso hasta el cielo mamita. A mi padre que, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre.

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi asesora M.Cs. Econ. Liliana Carrillo Carranza y al Dr. Miguel Angel Macetas Hernández. Por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección, apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad en guiar mis ideas, a sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también como investigadora.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA..... | 2 |
| AGRADECIMIENTO..... | 3 |
| Índice de Figuras..... | 7 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 1.1. Realidad problemática..... | 9 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 51 |
| 1.2.1. Problema general..... | 51 |
| 1.2.2. Problemas específicos..... | 51 |
| 1.3. Objetivos..... | 51 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 51 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 51 |
| 1.4. Hipótesis..... | 53 |
| 1.5. Justificación:..... | 53 |
| 1.5.1. Justificación aplicativa..... | 53 |
| 1.5.2. Justificación valorativa..... | 54 |
| 1.5.3. Justificación académica..... | 54 |
| 1.6. Antecedentes:..... | 13 |
| 1.7. Definición de Motivación Laboral..... | 17 |
| 1.8. Dimensiones de motivación laboral..... | 24 |
| 1.9. Teorías de motivación laboral..... | 26 |
| 1.10. Proceso de motivación según Chiavenato:..... | 27 |
| 1.11. Definición de Clima Organizacional:..... | 29 |
| 1.12. Dimensiones de clima organizacional..... | 30 |
| 1.13. Teorías clima organizacional según dimensiones..... | 31 |
| 1.13.1. Estructura del grupo..... | 31 |
| CAPÍTULO II. METODOLOGÍA..... | 55 |
| 2.1. Tipo de investigación..... | 55 |
| 2.2. Diseño de Investigación..... | 55 |
| 2.3. Variables de Estudio..... | 55 |
| 2.4. Población y muestra..... | 55 |
| 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos..... | 55 |
| 2.5.1. Técnicas de recolección de datos..... | 55 |
| 2.5.2. Instrumentos de recolección de datos..... | 56 |
| 2.5.3. Análisis de datos..... | 56 |

| | |
|---|----|
| b) Análisis de datos Inferencial. | 57 |
| Teniendo en cuenta la siguiente figura de dirección de correlación..... | 57 |
| CAPÍTULO III. RESULTADOS | 58 |
| CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 66 |
| REFERENCIAS | 69 |
| ANEXOS..... | 71 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Variable Motivación laboral y clima organizacional clasificado según dimensiones número de preguntas y tipo de respuesta..... | 56 |
| Tabla 2 Motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019. | 58 |
| Tabla 3 Motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019 | 59 |
| Tabla 4 Motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019..... | 60 |
| Tabla 5 Clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019. ... | 62 |
| Tabla 6 Dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019 | 64 |
| Tabla 7 Correlaciones según Dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019..... | 65 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 2 Motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019 | 59 |
| Figura 3 Motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019..... | 61 |
| Figura 4 Clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.. | 63 |

RESUMEN

Las empresas hoteleras deben tener la capacidad de una buena motivación laboral para tener un efectivo clima organizacional y así potenciar el capital humano, a través de la motivación laboral y el clima organizacional. El propósito de la investigación es Determinar la relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019 el tipo de investigación fue correlacional de diseño no experimental, siendo una población de 69 colaboradores. Los resultados indican una correlación positiva, también la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0,00) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,01$). Podemos confirmar que existe relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019. También el 73,9% de los colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo con el clima organizacional. Respecto a la dimensión estructura un 66% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con la empresa hotelera, en cuanto a la responsabilidad individual el 62% de los colaboradores se encontró totalmente de acuerdo, en remuneraciones el 56,5% de los colaboradores se encontraron de acuerdo con la empresa hotelera, para el riesgo toma de decisiones el 50,7% de los colaboradores se encontraron de acuerdo, para el apoyo el 50,7% de los colaboradores se encontraron de acuerdo y respecto a la dimensión de tolerancia al conflicto el 46,5%.

Palabras clave: Motivación laboral, Clima organizacional y remuneraciones

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La administración es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos y los procesos, dentro de ello está la motivación que es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual o grupalmente en las organizaciones, es decir que se puede caracterizar por muchos puntos y uno de ellos es el clima organizacional, el cual ha sido olvidado por un tiempo dentro de las organizaciones pero en las últimas décadas, son múltiples los estudios que han sido realizados y que demuestran que el clima organizacional es muy importante. Como por ejemplo hay un estudio:

Para La cadena Marriott International es conocida por el especial cuidado que tiene para sus colaboradores. En 2010, la compañía lanzó en EE.UU. el programa “TakeCare” en EE.UU., que fue creado para ayudar a los asociados a priorizar su bienestar, en el trabajo y en el hogar a través de herramientas prácticas. Empleados saludables forman una compañía saludable afirma el Presidente Ejecutivo Bill Marriott.

A partir del 2015, el programa empezó a expandirse a las propiedades alrededor del mundo y sin duda, desde su lanzamiento los hoteles participantes han experimentado un compromiso más alto por parte de los asociados y una reducción en las peticiones médicas.

Se creó una división regional encargada exclusivamente del programa Take Care y es la cual ahora certifica a hoteles como “saludables”. JW Marriott Quito empezó a aplicar por la certificación Silver, para lo que ha realizó un plan que ya está en práctica.

El programa TakeCare incluye varias aristas de la vida de un asociado, puesto que Marriott International reconoce que bienestar quiere decir equilibrio. Tanto el cuerpo, la mente, el espíritu y hasta la seguridad financiera son tomadas en cuenta.

Bienestar Físico: Para cuidar el estado físico, el programa ha incluido estrategias enfocadas en la nutrición y en el ejercicio. Por ejemplo, se busca tener alternativas más saludables en el comedor de asociados. Para esto, se ha ampliado la barra de ensaladas y todos los días hay la opción de frutas como postre. Estas opciones estarán también en los coffee breaks de capacitaciones y reuniones internas.

Igualmente, se ofrecen clases dirigidas de diferentes tipos como Yoga, Pilates, Tae Bo, entre otras para los colaboradores. También se están realizando entrenamientos de preparación para la carrera 5k, el ciclo-paseo y la caminata familiar que está organizando JW Marriott Quito para sus asociados. Por otro lado, el entrenador personal del Zumay Health Club del hotel pasa por cada una de las áreas para dirigir las “pausas activas”, que incluyen ejercicios de estiramiento de varias partes del cuerpo. Las pausas activas también se van a empezar a realizar en medio de las capacitaciones.

Para crear consciencia, se publican diariamente tipos de nutrición y ejercicios físicos en el boletín diario.

Además, Marriott International pone a disposición para a sus colaboradores alrededor del mundo información sobre prácticas alimenticias y deporte en su plataforma web.

Finalmente, se darán charlas sobre diferentes temas como hábitos para dormir bien y prevención de tabaquismo y alcoholismo.

Todo esto se complementa con lo que el hotel ha venido haciendo como realizar exámenes ocupacionales gratuitos anualmente y dar consejería médica a cada uno de sus asociados.

Bienestar Emocional: Marriott International reconoce la importancia del equilibrio emocional de sus asociados por lo que se brindarán clases de yoga y meditación, así como clases del manejo del estrés. En la plataforma web también hay información sobre métodos de relajación, respiración y el control del estrés.

Bienestar Profesional: Ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento personal y profesional en el lugar de trabajo es el ADN de la empresa. Acogiendo y valorando los atributos que hacen que cada uno de sus asociados sea único y al mismo tiempo proporcionándoles oportunidades de desarrollo y crecimiento es una señal de que Marriott pone a la gente primero. Para esto, Marriott International tiene una vasta plataforma con cursos especializados en cada una de las áreas del hotel, así como en otros temas como liderazgo, motivación, comunicación interpersonal, entre otros. Asimismo, ofrece cursos de idiomas gratuitos a través de otra plataforma.

Bienestar Financiero: Para el bienestar financiero, la compañía siempre ha contado con beneficios de altos porcentajes para sus asociados como descuentos en sus servicios en todos los hoteles de la cadena. En JW Marriott Quito, los asociados tienen descuentos en parqueadero y tarifas especiales para un seguro privado de vida y salud. También se van a empezar a realizar cursos sobre la planificación de ahorros para el futuro. La filosofía del fundador, J. Williard Marriott, de “las personas primero”, ha hecho de la cadena un excelente lugar de trabajo por más de 85 años. “Cuida de tus empleados, que cuidarán de tus huéspedes” es la cultura sobre la que la cadena hotelera se fundó y que sigue firme hasta el día de hoy. Take Care provee las oportunidades y recursos necesarios para que sus asociados puedan disfrutar de sus vidas al máximo. El objetivo principal de este programa es crear un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados al igual que los huéspedes.

Esto es un claro ejemplo de un buen clima organizacional unido a la motivación laboral.

Según los estudios, una de las condiciones más valoradas por los trabajadores, es el establecimiento de un ambiente de trabajo agradable, seguro y positivo, donde exista buenas relaciones entre todos los miembros, tanto con los altos cargos de la empresa como el resto de compañeros.

No obstante, el clima organizacional no se mide solo en función de las condiciones físicas del lugar o de las relaciones con los demás. El ambiente de

trabajo contiene una parte subjetiva que varía en función de las perspectivas y de las expectativas personales de cada trabajador y por las aspiraciones personales es ahí donde entra a tallar muchos puntos y algunos de ellos como lo acabamos de leer en el ejemplo el buen comportamiento organizacional, el estilo de dirección, las razones para análisis de puesto y los métodos de análisis de puesto.

En este sentido el Hotel Costa del Sol es un establecimiento Hotelera 100% peruana fundada en Tumbes en 1995. Cuenta con 6 hoteles en todo el Perú y está actualmente tiene una alianza comercial con la cadena internacional Wyndham Hotel Group esto fue debido principalmente a crear nombre de manera internacional, nuestros hoteles de Tumbes, Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima Airport y en Cajamarca el cual estará estudiado ya que por algunas razones están suscitando deficientes relaciones interpersonales que generan incumplimiento de funciones, tardanzas etc. ; ya que en un estudio anterior a este (Auditoria) logre evidenciarlo y es así que por tal motivo planifico encontrar la relación de la motivación laboral con el clima organizacional, de este hotel y así poder encontrar el punto de quiebre, para que se pueda otorgar este trabajo y lo apliquen y de esta manera obtengan mejoras dentro de la empresa.

Es por eso que se tomó hechos empíricamente verificables de los posibles efectos, que es una problemática para cualquier empresa. El punto es reducir los problemas del Hotel Costa Del Sol- Cajamarca, el cual se ve afectado a la productividad de la empresa ya que se puede estar presentando por problemas de un mal clima organizacional.

Conocer estos resultados es fundamental para una adecuada administración de una empresa ya que se registran tardanzas, faltas y algunas fallas con la toma de decisiones por parte de los trabajadores.

1.2. Antecedentes:

De acuerdo con las variables de estudio se encontraron diversas investigaciones relacionadas a la Motivación Laboral con el Clima Organizacional.

A. Internacionales:

Morán (2015), realizó una investigación: Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del Departamento de Zacapa. Con base en los resultados se concluye lo siguiente: 1. Se determinó que la percepción del clima organizacional del personal del hotel objeto de estudio, es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre cada uno de los indicadores estudiados al ser promediado es positiva, no así a la hora de ponderar indicador por indicador que se tienen resultado desde desfavorable hasta muy favorable. 2. Se concluye que los sujetos de estudio del hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo están satisfechos con su puesto de trabajo ya que cubre las necesidades básicas y opinan que el trabajo es muy importante, estos elementos influyen muy favorablemente en la satisfacción de los empleados del hotel. 3. Se determinó que la comunicación que practican los empleados en el hotel objeto de estudio es desfavorable, ya que algunas veces se comunican y la información no es clara, no existe confianza entre los colaboradores, y la empresa no alienta a todos los colaboradores a compartir y consideran que casi siempre es abierta la comunicación para la ejecución correcta de cada una de sus tareas. 4. Las relaciones interpersonales del personal del hotel se desarrollan de una manera favorable, ya que las relaciones entre los colaboradores las consideran cordiales, y casi siempre hay respeto, comprensión y apoyo mutuo de los compañeros no así de los diferentes mandos y existe una satisfacción con los compañeros de trabajo. 5. En el hotel objeto de estudio se lleva de manera favorable el trabajo en equipo porque existe apoyo entre los compañeros para realizar el trabajo y algunas veces resultan de utilidad las reuniones y poder emitir su punto de vista sin temor a ser amonestados y trabajan juntos para resolver situaciones que se presenten en la

ejecución del trabajo, todo esto conlleva al logro de los objetivos organizacionales.

6. Se comprobó que la motivación del personal del hotel es desfavorable ya que muy pocas veces se fomenta la motivación y elogian por la ejecución de las tareas designadas, casi siempre consideran que la retribución es justa, y le otorgan un siempre con relación al pago puntual.

Rodriguez (2014) realizó la investigación: La investigación llegó a la siguiente conclusión: En cuanto a los resultados presentados por parte de la función pública posicionan a la SEDESOL en el 14 de 20 dependencias gubernamentales, lo que significa que el clima organizacional y cultura organizacional es favorable, pero requiere implementar de forma eficaz acciones que le den una posición mejor en esta evaluación y así mejorar la imagen de ésta en lo interno y en lo externo.

Pérez (2014) Realizó un informe: El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Provincial Pichincha- Quito- Ecuador. Llego a la siguiente conclusión: Que el clima laboral es el ambiente de trabajo en el que desarrollaron las actividades cotidianas y está compuesto de aspectos como: la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales, entre otros. Este clima es distinto en cada organización, repercute en el comportamiento laboral y crea situaciones que influyen en el comportamiento tanto institucional, como personal. Una de las primeras acciones imprescindibles para el cambio de nuestra cultura organizacional es medir el clima laboral en el sistema MIES, en el cual se realizó una encuesta para conocer las opiniones de los compañeros sobre varios aspectos de nuestra institucionalidad y obtener sus recomendaciones para mejorar la calidad del ambiente de trabajo. Su resultado está en estudios.

Cedano y Ordoñez (2015) realizaron un informe: La investigación llegó a la conclusión: Que existe un nivel de insatisfacción por parte de los empleados que prestan sus servicios en el GAD Municipal debido a la inadecuada selección del personal por lo que las actividades no se realizan en función del rol asignado.

Perez y Sabia (2016) realizaron un informe: Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015.

Sus conclusiones personales fueron:

En el Hotel A se evidencia un Clima Organizacional negativo, debido a que las relaciones en el interior de los grupos y de los grupos entre si son distantes, con bajos niveles de participación, y preocupación por las actividades que se realizan. En el Hotel B existe un Clima Organizacional negativo, ya que se evidencian relaciones distantes entre los individuos que conforman los diferentes grupos de trabajo, y entre los sectores entre sí como así también con los jefes ya que los empleados señalan que los mismos no los animan en la creación de un buen clima social; existe además una falta de cooperación y un bajo nivel de implicación con las actividades que se realizan. En el Hotel C existe un Clima Organizacional negativo, con un marcado bajo compromiso con el trabajo, con escasos niveles de participación, y en donde las relaciones en el grupo muestran una marcada tendencia negativa con falta de cooperación. Existe una ausencia de estimulación hacia los empleados para que estos logren plantearse objetivos individuales, puedan tomar sus propias decisiones, y lleguen a ser autosuficientes dentro de la empresa. Esto también se ve expresado en la falta de planificación de las tareas y del planteo de objetivos comunes, lo cual se traduce en un nivel bajo de autorrealización. Como se señaló anteriormente, los tres hoteles están relacionados con características estables. Organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secreta

B. Nacionales

Guerrero (2017), realizó un estudio: Motivación laboral en el hotel turístico nirvana 3 estrellas en el distrito de Miraflores Lima que finalmente, se presentan las conclusiones generales y específicas de la presente investigación. En la presente Tesis, se determinó que el grado de motivación laboral está en un nivel regular de 77, 27% en el hotel turístico Nirvana 3 estrellas, donde su motivación está en un nivel medio, lo cual debe preocupar a la empresa ya que de esta manera los colaboradores no están realizando sus labores en óptimas condiciones. En cuanto a la necesidad de poder, se identificó que el 77, 27 % del personal se encuentra poco motivado debido a que el hotel no les exige según sus habilidades, experiencias y tampoco reciben

capacitaciones que ayuden al proceso del trabajo en las labores diarias. Con respecto a la necesidad de afiliación el 68, 18% de los colaboradores respondieron que se sienten motivados siempre y cuando haya sociabilidad, buenas relaciones interpersonales y afecto entre compañeros lo cual permitirá desarrollar un clima ameno. Por último, en cuanto a la necesidad de logro el 59,09 % del personal del Hotel Nirvana respondió que no les permite su desarrollo personal y profesional en los puestos que desempeñan.

Quispe (2015), realizó una investigación: Clima Organizacional y Desempeño Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha Andahuaylas. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Con cada una de sus dimensiones demostraron que existe una relación directa positiva. Finalmente, con el objetivo general que es el de determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral también indica en su estudio que hay una relación directa; positiva moderada es lo que demostraron como sus evidencias estadísticas.

Panta (2015) realizó un estudio: Análisis del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de la Planta Docente del Consorcio Educativo TALENTOS de la ciudad de Chiclayo: La investigación llegó a la conclusión: Se evidencia que no existe influencia significativa entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de la plana Docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo; como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, un adecuado clima organizacional lleva de la mano el desempeño laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la Institución Educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director para el logro de objetivos. E nivel de Clima Organizacional, respecto al Desempeño Laboral del Consorcio Educativo Talentos es bajo ($r=0.117$)

Castañeda (2016) realizó un estudio: El proceso de desarrollo de personas y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores en una empresa Hotelera en la ciudad de Cajamarca. La investigación quedo en la siguiente conclusión: En

la Hipo tesis general para establecer la relación que existe entre el proceso de desarrollo de personas y el desarrollo laboral, se concluyó que existe una relación directa y significativa. También la investigación confirma que el proceso de desarrollo de personas tiene una relación directa y significativa con las metas de los trabajadores en una empresa hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2016. También confirman que el proceso de desarrollo de personas tiene una relación directa y significativa con los moderadores de los trabajadores en la empresa hotelera en la ciudad de Cajamarca en el año 2016. Y confirman que el proceso de desarrollo de personas tiene una relación directa y significativa con los mediadores de los trabajadores en una empresa hotelera ciudad de Cajamarca en el año 2016. Todos estos resultados lo evidenciaron a través de la prueba de Spearman.

1.3. Definición de Motivación Laboral

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar (Chiavenato, 2009, p. 236).

Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre (Chiavenato, 2009, p. 236).

En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:

Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.

El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.

La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.

Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación (Chiavenato, 2009, p. 236).

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno (Chiavenato, 2009, p. 236).

Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. La motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo. Así, la motivación depende de:

- a) **El curso** es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona) (Chiavenato, 2009, p. 236).
- b) **La intensidad** es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado (Chiavenato, 2009, p. 236).

- c) **La persistencia** es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo (Chiavenato, 2009, p. 237).

Esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, sino resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean. Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación (Chiavenato, 2009, p. 237).

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- d) **Necesidades.** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo (Chiavenato, 2009, p. 237).
- e) **Impulsos.** También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la

tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación (Chiavenato, 2009, p. 237).

- f) Incentivos.** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación (Chiavenato, 2009, p. 237).

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados (Chiavenato, 2009, p. 237).

1.3.1. Motivación según McClelland

Para la gente tiene a desarrollar ciertos impulsos motivadores (deseos intensos de algo) como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. Gran parte del interés en estos modelos de motivación se generó a partir de la investigación de David C. McClelland, de la universidad de Harvard (McClelland, 1965, pp. 321 - 333).

Hyatt Hotels Corporation tenía un problema. Contrataba a personas jóvenes, brillantes y dinámicas para administrar sus hoteles Hyatt Regency, que

trabajaban unos cuantos años como operadores de conmutador, auxiliares de gerencia como amas de llaves o en otros puestos mientras aprendían las operaciones hoteleras. Luego querían ascensos más rápidos a puestos de administración, pero cuando veían que el camino era muy largo, buscaban un nuevo empleo.

Arte del problema radicaba en la lenta expansión de la compañía, que a menudo desaceleraba el avance individual hacia los puestos de administración del segmento anterior de tres a ocho años o más. Para evitar una alta rotación de personal y aprovechar el talento con que contaba, Hyatt comenzó a ofrecer a sus empleados oportunidades de crear nuevos negocios en áreas relacionadas, como servicio de fiestas y tiendas de renta. El efecto motivacional de la autonomía que significaron tales oportunidades permitió que Hyatt conservara más de 60 por ciento de sus gerentes, al mismo tiempo que incrementaba sus ingresos y aportaba una experiencia valiosa a su fuerza de trabajo.

El caso de esta empresa nos da la oportunidad de mirar hacia atrás (parte uno) y hacia adelante (este capítulo y el siguiente). El nuevo programa que se aplicó en los hoteles creó una cultura organizacional de verdad diferente; los ejecutivos demostraron su apoyo en su intento de encontrar formas de retener recursos humanos valiosos, y comenzaron a escuchar con cuidado lo que los empleados les decían para descubrir cómo responder. En consecuencia, la motivación tiene lugar dentro de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere excelentes habilidades de comunicación.

El ejemplo de Hyatt Hotels también ilustra los cuatro indicadores principales de la motivación de los empleados que los empleadores suelen valorar:

1. Deseo de participación es el grado de entusiasmo, iniciativa y esfuerzo que muestran los empleados.
2. Compromiso es el grado en que los empleados crean lazos con la organización y realizan actos de ciudadanía organizacional.
3. Satisfacción es el reflejo de realización del contrato psicológico y expectativas cumplidas en el trabajo.

4. Rotación es la entrada y salida de empleados, lo que ocasiona, en algunos casos, pérdida de empleados valiosos.

Las investigaciones indican que cuando los empleadores atienden adecuadamente los cuatro factores, la motivación de los empleados, y el éxito organizacional, se fortalece en gran medida.

¿Qué es la motivación? La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño).
- Nivel del esfuerzo aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante).
- Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro).

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se origina en ellos. Deben reforzarse sus actos positivos para la organización, como crear satisfacción entre los consumidores mediante un servicio personalizado. Además, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras. Las necesidades, el refuerzo, las metas, las expectativas y los sentimientos de equidad son los principales temas de este capítulo (Newstrom, 2011, p. 107).

Es igualmente importante descubrir los factores que intervienen y actúan para desmotivar a los empleados y disminuir su entusiasmo por el alto desempeño. Los comportamientos comunes de los administradores que desvirtúan la motivación son:

- Tolerar el mal desempeño ajeno.
- Criticar indebidamente a los empleados.
- No establecer expectativas claras.
- Hacer falsas promesas de incentivos disponibles.
- Distribución injusta de recompensas (favoritismo).

Incluso el simple acto de eliminar factores como éstos genera beneficios inmediatos en la motivación de la fuerza de trabajo (Newstrom, 2011, p. 108).

1.3.2. Un modelo de motivación

Aunque unas cuantas actividades humanas son espontáneas y carecen de motivación, casi toda la conducta consciente se lleva a cabo por un motivo o causa. No requiere motivación que el pelo crezca, pero sí lo requiere un corte de pelo. Al final, todos nos quedamos dormidos sin motivación (aunque lo duden los padres con hijos pequeños), pero acostarse es un acto consciente que requiere motivación. Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos al desempeño de las tareas.

Las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el ambiente. Por ejemplo, la necesidad de comida produce la tensión del hambre. La persona hambrienta examina su entorno para ver de qué alimentos (incentivos externos) dispone para satisfacer su hambre. Como el entorno afecta el apetito por clases particulares de comida, a un nativo de los Mares del Sur quizá se le antoje un pescado asado, y a un ranchero de Colorado, un buen corte de res a la parrilla. Ambas personas están listas para alcanzar sus metas, pero buscarán diferentes alimentos para satisfacer sus necesidades. Este es un ejemplo tanto de diferencias individuales como de influencias culturales en acción.

Como vimos en las fórmulas del capítulo 1, el desempeño potencial (P) es producto de la habilidad (H) y de la motivación (M). Los resultados se logran cuando se da oportunidad (por ejemplo, una adecuada capacitación) a empleados motivados de tener un buen desempeño y los recursos (las

herramientas adecuadas) para lograrlo. La presencia de metas y el conocimiento de la existencia de incentivos para satisfacer las necesidades propias son también factores motivacionales poderosos que provocan la detonación del esfuerzo (motivación). Cuando un empleado es productivo y la organización se da cuenta, se le entregan recompensas. Si su naturaleza, oportunidad y distribución son apropiadas, se satisfarán las necesidades e impulsos originales del empleado. En ese momento pueden surgir nuevas necesidades y el ciclo comienza de nuevo (Newstrom, 2011, p. 108).

Por ende, es evidente que un punto de partida importante radica en entender las necesidades del empleado. Presentaremos primero varios enfoques tradicionales para clasificar los impulsos y las necesidades; estos modelos sirven a los administradores para comprender la forma en que las necesidades internas de los empleados afectan después su conducta. Además, se desprenden lógicamente del análisis sistemático de la forma de modificar la conducta de los empleados mediante recompensas que satisfagan tales necesidades (Newstrom, 2011, pp. 108-109).

1.4. Dimensiones de motivación laboral

1.4.1. Motivación de poder

La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situación. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtiene el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

La gente motivada es excelente administradora si sus impulsos la inclinan a obtener poder institucional y no poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta ajena para el bien de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a puestos de liderazgo mediante un desempeño exitoso, por lo que son aceptados por los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado lo dirigen a lograr poder personal, tiende a perder la confianza y

respeto de empleados y compañeros, y se convierte en un líder organizacional fracasado (Newstrom, 2011, p. 110).

1.4.2. Motivación de afiliación

La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentimiento de comunidad. Las comparaciones de empleados motivados por el logro con los motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. La gente orientada al logro trabaja más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación. La gente motivada por el logro elige auxiliar técnicamente capaces, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los motivados por la afiliación tienden a elegir amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones (Newstrom, 2011, p. 109).

Los administradores con fuertes necesidades de afiliación pueden tener dificultades con su nivel de eficacia. Aunque una gran preocupación por las relaciones sociales positivas suele generar un ambiente de trabajo cooperativo, el excesivo interés en la dimensión social puede interferir con el proceso vital de terminar las cosas. Los administradores orientados a la afiliación pueden tener problemas para asignar tareas complejas, dirigir las actividades de trabajo y vigilar la eficacia de las labores (Newstrom, 2011, p. 110).

1.4.3. Motivación del logro

La motivación de logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan.

Diversas características definen a los empleados orientados a los logros. Trabajan con más ahínco cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior. Las personas con un alto impulso de logro asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una realimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Como adiestradores, tienden a esperar que sus empleados también se orienten al logro. Estas altas expectativas dificultan algunas veces a los administradores orientados al logro, delegar con eficacia y que los empleados “promedio” satisfagan las demandas de sus jefes (Newstrom, 2011, p. 109).

1.5. Teorías de motivación laboral

1.5.1. Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- a) **Poder.** Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b) **Afiliación.** Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- c) **Logro.** Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos (Ramos, 2012, p. 33).

Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

1.6. Proceso de motivación según Chiavenato:

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación. La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas (Chiavenato, 2009, p. 237).

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social) (Chiavenato, 2009, p. 238).

Elas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla. El primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas (Chiavenato (2009, p. 238).

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión. Chiavenato (2009, p. 238).

La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso) (Chiavenato, 2009, p. 238).

Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés (Chiavenato, 2009, p. 239).

Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona (Chiavenato, 2009, p. 23).

Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés (Chiavenato, 2009, p. 239).

El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen (Chiavenato, 2009, p. 239).

1.7. Definición de Clima Organizacional:

La motivación individual se refleja en el clima de la organización.

Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas (Chiavenato, 2009, p. 260).

La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características (Chiavenato, 2009, p. 260):

Se sienten bien consigo.

Se sienten bien con otros.

Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares (Chiavenato, 2009, p. 261).

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí (Chiavenato, 2009, p. 261).

(Litwin y Stringer, 1968) definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

1.8. Dimensiones de clima organizacional

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones (Ramos, 2012, p. 77):

1.8.1. Estructura.

Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

1.8.2. Responsabilidad individual.

Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

1.8.3. Remuneración.

Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

1.8.4. Riesgos y toma de decisiones.

Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

1.8.5. Apoyo.

Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

1.8.6. Tolerancia al conflicto.

Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

1.9. Teorías clima organizacional según dimensiones

1.9.1. Estructura del grupo

Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y prever en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables estructurales de un grupo son: liderazgo formal, roles, normas, estatus del grupo, tamaño, composición y grado de cohesión.

Veamos cada una:

- 1. El liderazgo formal.** En general, cada grupo tiene un líder, el cual es señalado formalmente por la organización y recibe distintos nombres (gerente, jefe, supervisor, encargado, líder de proyecto o coordinador de comisión). El líder formal desempeña una función muy importante en el grupo. Estudiaremos este aspecto en el capítulo dedicado al liderazgo (Chiavenato, 2009, p. 276).
- 2. La función.** Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización. Muchas funciones

son claras y definidas, ya sea por el conocimiento que la persona tiene de una tarea organizacional o proceso técnico, o porque se lo comunica el líder formal u otros miembros de la organización (Chiavenato, 2009, p. 276).

Es necesario que cada persona cumpla su función para satisfacer las expectativas de su puesto. Una organización es un conjunto de funciones o actividades que se esperan de las personas, así como conjuntos de funciones que se superponen, formadas por personas que tienen ciertas expectativas sobre los demás. La organización no puede funcionar hasta que las personas que deben cumplir papeles específicos y realizar las actividades requeridas ocupen sus puestos correspondientes (Chiavenato, 2009, p. 276-277).

3. El desempeño del papel. Cada uno de los miembros del grupo desempeña la función específica que le ha atribuido la organización. No obstante, el cumplimiento de este papel está sujeto a infinidad de influencias, entre otras:

- a) **La identidad de la función** se refiere a las actitudes y los comportamientos de las personas, que deben ser consistentes con el papel asumido. Se trata de las explicaciones relativas a la función que recibe la persona (expectativa del papel) y a la manera en que ella interpreta las expectativas comunicadas, con la distorsión que se deriva del proceso de comunicación (papel percibido). Así, de acuerdo con su interpretación personal, el individuo hace lo que le fue solicitado. Las personas pueden cambiar rápidamente de papel cuando perciben que una situación y sus requisitos necesitan cambios. Lieberman cita el caso de un grupo de activistas sindicales que, una vez ascendidos a Puestos de supervisión, no tardaron en abandonar sus posturas en favor del sindicato y apoyar a la empresa. Sin embargo, cuando la compañía tuvo dificultades financieras y los regresó a sus funciones anteriores, retomaron sus posturas pro sindicales.
- b) **La percepción de la función** se refiere a la visión de la manera en que la persona debe actuar en determinada situación, y se basa en la interpretación de la manera en que cree que debe comportarse. Es la percepción que la persona tiene sobre el comportamiento que corresponde al papel que le ha sido asignado.
- c) **La expectativa de la función** es la manera en que otros piensan que la persona debe reaccionar y comportarse en determinada situación, de acuerdo con la

función que le ha sido asignada. El papel que se atribuye a las personas dentro del contexto en que actúan influye claramente en su comportamiento. Así, la función de juez sugiere dignidad y principios, mientras que la de técnico de fútbol señala que debe inspirar a sus jugadores. Así, un sacerdote que frecuenta bares será motivo de sorpresa. La expectativa de la función se deriva del contrato psicológico, que, como vimos, es un acuerdo tácito entre las personas y las organizaciones que da lugar a expectativas mutuas; es decir, aquello que la organización espera de la persona y viceversa. El contrato psicológico define las expectativas del comportamiento que acompaña a cada función (Chiavenato, 2009, p. 277).

- d) El conflicto defunciones** se deriva de las disonancias o contradicciones entre varios papeles que desempeña una persona. Cuando alguien se enfrenta a diferentes expectativas asociadas a las funciones que desempeña, surge un conflicto: la persona percibe que su compromiso con un papel puede dificultar o impedir el desempeño de otro." En realidad, todas las personas enfrentan conflictos de funciones, los cuales producen tensión interna y frustración, y las reacciones pueden ser variadas. Una consiste en adoptar las reglas burocráticas, los reglamentos y los procedimientos que rigen las actividades de la organización. Otra sería redefinir la situación para hacerla congruente, negociar, posponer las medidas correctivas o renunciar (Chiavenato, 2009, p. 278).

4. Las normas. Todo grupo establece sus normas, es decir, las pautas de comportamiento que aceptan y comparten todos los miembros. Las normas especifican aquello que los miembros deben hacer o evitar en ciertas circunstancias y son medios que permiten influir en el comportamiento de las personas con un mínimo control externo. Los grupos definen o imponen normas para cada situación. Las normas son importantes por las siguientes razones:

- a)** Facilitan la supervivencia de un grupo porque aumentan sus posibilidades de éxito y protegen a sus miembros de la interferencia de otros individuos o grupos.
- b)** Aumentan la posibilidad de prever el comportamiento de sus miembros, porque anticipan sus acciones y preparan reacciones adecuadas.

- c) Reducen los problemas interpersonales embarazosos, porque aseguran la satisfacción de los miembros y, en la medida de lo posible, evitan desencuentros entre personas.
- d) Permiten que sus miembros expresen los valores centrales del grupo y definan su identidad. Las normas estimulan la expresión de los valores de un grupo, y su identidad diferenciada ayuda a consolidar y mantener al grupo.

Hay cuatro tipos de normas grupales:

- a) Las normas que rigen la apariencia se refieren a la manera adecuada de vestir y de comportarse, a la actitud ante los demás y a la lealtad al grupo o a la organización.
- b) Las normas que rigen el desempeño se refieren a la ejecución del trabajo y a los resultados esperados, al esfuerzo que requiere cada tarea y a la cantidad de faltas o de retrasos. Son normas que afectan el desempeño de las personas de acuerdo con sus habilidades y motivación.
- c) Las normas que rigen la organización social son normas informales que rigen las interacciones sociales, definen amistades dentro y fuera del trabajo, con quién pasar el descanso, comer o practicar deportes.
- d) Las normas que rigen la asignación de recursos se refieren a la distribución de insumos, tareas, herramientas e instrumentos de trabajo, ganancias, recompensas y remuneraciones entre los miembros del grupo. Estas normas pueden ser definidas por el grupo o por la organización.

Las normas del grupo tienden a producir conformidad, es decir, a que la persona modifique su comportamiento para ajustarse a las normas de un grupo y ser aceptada. Existen evidencias de que el grupo ejerce una fuerte presión para que cada individuo cambie sus actitudes a fin de ceñirse a las pautas grupales. Las personas se someten a los dictados de los grupos a los cuales pertenecen o a los que quieren pertenecer. Los grupos que más atraen a las personas son los llamados grupos de referencia, o sea, aquellos a los que pertenecen o a los que desean pertenecer porque consideran que sus miembros son significativos o importantes (Chiavenato, 2009, p. 278).

5. **El estatus.** Se refiere a la posición social que las personas atribuyen a un grupo o a los miembros de éste. A pesar de todos los esfuerzos para buscar la igualdad y evitar las diferencias sociales, la sociedad actual sigue estructurada con base en clases definidas y diferenciadas. Asimismo, dentro de cada grupo social, cada miembro tiene funciones, derechos y rituales que lo diferencian de los demás (Chiavenato, 2009, p. 278).

6. **El tamaño.** Éste influye en el comportamiento del grupo debido a las variables implicadas. Existe evidencia de que los grupos pequeños realizan mejor las tareas. En cambio, los grupos más grandes obtienen mejores resultados cuando se trata de resolver problemas. Los grupos grandes, de unos 12 participantes, producen entradas más diversificadas. Si el objetivo es descubrir datos y hechos, los grupos grandes son más eficaces.

Existe un concepto llamado holganza social, que se refiere a la tendencia de una persona a esforzarse menos cuando trabaja en grupo que cuando trabaja sola. La holganza social es una sinergia negativa, es decir, el total es menor que las partes de la suma. Esto se contrapone a la idea de que la productividad de un grupo es igual o mayor la suma de la productividad de los elementos que lo componen. La holganza social puede ser provocada por la percepción de que los demás miembros no están cumpliendo su papel. Si un miembro cree que sus colegas son flojos, puede tratar de restablecer el equilibrio reduciendo su propio esfuerzo. Esto tal vez se deba a que cuando la responsabilidad está repartida, deja de ser individual y solitaria en una actividad aislada y se vuelve solidaria en una actividad en grupo. Así, el trabajo colectivo debe ofrecer medios para identificar y recompensar los esfuerzos individuales. No obstante, también se debe tomar en cuenta el aspecto cultural; es decir, si la cultura es individualista y dominada por el interés personal, como en Estados Unidos o Canadá, o colectivista, como en los países socialistas, donde los objetivos son lo más importante.

7. **La composición.** Se refiere a la combinación de conocimientos y competencias que los miembros aportan al grupo. Puede ser homogénea o heterogénea. Diversas investigaciones han demostrado que los grupos heterogéneos, integrados por personas diferentes en términos de personalidad, sexo, educación, especialización

funcional y experiencia, poseen una mayor variedad de habilidades e información y por ello pueden ser más eficaces, sobre todo al realizar tareas cognitivas que demandan creatividad e innovación. La diversidad reúne habilidades y competencias muy variadas, lo cual permite al grupo alcanzar más rápido sus objetivos. Aun cuando la diversidad incrementa el potencial de un grupo, también promueve el conflicto. Cuando el conflicto es bien administrado, estimula la creatividad y mejora la toma de decisiones. Por otra parte, las diferentes habilidades y competencias de los integrantes ayudan a producir más que si trabajaran individualmente, lo que produce sinergia positiva. Así, las ganancias del proceso superan las posibles pérdidas de la holganza social.

8. **La cohesión.** Se refiere al grado de atracción que sienten los miembros entre sí y a su motivación para permanecer en el grupo. La cohesión es importante porque está asociada a la productividad. Se fortalece cuando los miembros del grupo pasan juntos una parte importante de su tiempo, cuando el tamaño del grupo es tan reducido que facilita la interacción o cuando éste sufre amenazas externas que llevan a sus elementos a cerrar filas. Las investigaciones demuestran que la relación entre cohesión y productividad depende de las normas de desempeño que haya establecido el grupo. Si éstas son muy elevadas, como excelencia en resultados, alta calidad del trabajo y la cooperación con personas externas, un grupo cohesionado será más productivo que uno menos unido. Si las normas de desempeño son poco estrictas, el grupo cohesionado tendrá una productividad menor (Chiavenato, 2009, p. 278-279).

1.9.2. La naturaleza de las actitudes del empleado

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen. Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana aporta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y la forma del marco nos impiden observar otros elementos. Además, el color del vidrio puede afectar la precisión de nuestra visión, así como el "color" de nuestras actitudes afecta la forma en que vemos y juzgamos los factores que rodean nuestro trabajo. Los administradores del comportamiento organizacional tienen un interés vital en la naturaleza de las actitudes de sus empleados hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la organización misma. Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo el control de los administradores, también es cierto que las personas, cuando ingresan en una empresa, tienen muy diferentes predisposiciones personales. Algunas personas son optimistas, animadas, alegres y corteses; se dice que tienen afectividad positiva. Otras suelen ser pesimistas, derrotistas, irritables y aun ásperas; se dice que tienen afectividad negativa. Parece que la gente se predispone a la satisfacción o insatisfacción y los administradores influyen sólo en parte en las reacciones de los empleados. Sin embargo, es importante explorar la naturaleza y los efectos de la satisfacción en el trabajo (Newstrom, 2011, pp. 217-218)

1.9.3. Fijación de salarios para puestos gerenciales y profesionales

El proceso para diseñar planes de remuneración para gerentes o profesionales es similar en muchos aspectos al desarrollo de un plan para cualquier trabajador. El objetivo básico es el mismo: atraer y retener a buenos empleados. Asimismo, la valuación de puestos (en los niveles inferiores a los más altos en la organización también se puede aplicar a los puestos gerenciales y profesionales.

No obstante, hay grandes diferencias. Los puestos gerenciales destacan factores más difíciles de cuantificar que los puestos de producción y de oficina, como el juicio y la solución de problemas. Asimismo, se pone mayor énfasis en remunerar a los gerentes y a los profesionales con base en sus resultados (en su desempeño o en lo que son capaces de hacer), más que en demandas laborales estáticas como las condiciones de trabajo. Por otro lado, representa un gran desafío competir en el mercado por contratar a ejecutivos que, debido a ciertos estándares, reciben salarios de estrellas de rock. Así, aun cuando la valuación de puestos adquiere cierta importancia, por lo general juega un papel secundario respecto de temas no relacionados con el salario, como los bonos, los incentivos, las tarifas de mercado y las prestaciones (Dessler & Valera, 2017, p. 286).

1.9.4. ¿Cómo se determina el salario de los ejecutivos?

En el caso de los puestos de los altos ejecutivos (especialmente del director general), la valuación de puestos es poco relevante. Se considera que el tamaño de la empresa y su desempeño afectan de forma significativa los salarios de la alta gerencia. Sin embargo, estudios realizados a principios de la década de 2000 revelaron que esos factores sólo explican alrededor de 30 por ciento del salario del director general: "En realidad, el salario del director general lo establece el consejo de administración tomando en cuenta diversos factores como la estrategia del negocio, las tendencias corporativas y, más importante, a dónde esperan llegar a corto y largo plazos". Otro estudio concluyó que hay tres factores principales que explican casi dos terceras partes de la varianza en la remuneración de los ejecutivos: la complejidad del puesto (el grado de control, el número de divisiones funcionales sobre las que el ejecutivo tiene una responsabilidad directa y el nivel gerencial), la capacidad de pago del empleador (utilidad total y tasa de rendimiento), y el capital humano del ejecutivo (nivel académico, campo de estudio, experiencia laboral). En la práctica, los directores generales pueden ejercer una gran influencia en sus consejos de administración, por lo que su salario no siempre refleja negociaciones indirectas.

El activismo de los accionistas y la vigilancia del gobierno han impuesto restricciones a los salarios que pagan las empresas a los altos ejecutivos. Por ejemplo, la enorme empresa bancaria HSBC hizo planes para aumentar el salario de su director general en una tercera parte, después de que los accionistas rechazaron las propuestas anteriores (Dessler & Valera, 2017, p. 286).

1.9.5. Valuación de puestos gerenciales

Muchos empleadores utilizan valuaciones de puestos para asignar salarios a los puestos gerenciales (al menos por debajo de los puestos más altos). El método básico consiste en clasificar a todos los puestos ejecutivos y gerenciales en una serie de escalafones, a los cuales se vinculan una serie de rangos salariales.

Al igual que en los puestos no gerenciales, una opción es ordenar los puestos ejecutivos y gerenciales, agrupando aquellos que tengan el mismo valor. Sin embargo, en las compañías también utilizan los métodos de clasificación de puestos y de valuación por puntos, con factores sujetos a remuneración con alcance del puesto, su complejidad y su dificultad. Como ocurre con cualquier puesto, también son importantes el análisis de puestos, las encuestas salariales y el ajuste de los niveles salariales por medio de curvas (Dessler & Valera, 2017, pp. 286-287).

1.9.6. Remuneración de ejecutivos y gerentes

Por lo regular, la remuneración de los altos ejecutivos de una empresa consiste en cuatro elementos básicos. El sueldo base abarca el salario fijo, así como bonos garantizados como "10 por ciento del salario al final del cuarto semestre fiscal, sin importar si la empresa obtiene ganancias". Los incentivos a corto plazo constan de dinero en efectivo o bonos en acciones por el logro de metas a corto plazo, como los incrementos anuales en los ingresos por ventas. Los incentivos a largo plazo buscan motivar al ejecutivo para que tome medidas y eleve el valor de las acciones de la organización, e incluye derechos como la compra de acciones que, por lo general, dan al ejecutivo el derecho de comprar

acciones a un precio específico, durante un periodo determinado. Por último, las prestaciones y los privilegios para los ejecutivos consideran también los planes de jubilación y seguro de vida complementarios. Con tantos agregados, los empleadores también deben estar alerta de las implicaciones legales de los impuestos y las garantías al tomar decisiones sobre la remuneración de sus ejecutivos.

1.9.7. Elementos del salario de los ejecutivos

El salario es el elemento, básico de la remuneración de los ejecutivos; es el elemento en el que la organización basa sus prestaciones, incentivos y gratificaciones (otorgados en proporción al sueldo base). En 2012 el director general de Procter & Gamble recibió un salario de 15.2 millones de dólares, incluyendo un salario base de 1.6 millones, bonos en efectivo por 2.4 millones, opciones de compra de acciones valoradas en 4.4 millones, premies en acciones con un valor de 6.45 millones, además de privilegios como viajes aéreos. Los paquetes de remuneración de los altos ejecutivos suelen ser enormes. El director general de Oracle ganó un poco más de 96 millones de dólares un año reciente, y el director general de Walt Disney Corporación recibió 37.1 millones de dólares. Sin embargo, aún con los sueldos excesivos que reciben, un experto afirma que los directores generales que obtienen 20 por ciento de la remuneración más alta produjeron rendimientos de las acciones 60 por ciento mayores que los de otras empresas de su industria.

La remuneración de ejecutivos pone más énfasis en el desempeño (como se verá en el siguiente capítulo) que los planes salariales de los demás empleados, pues los resultados organizacionales reflejan las contribuciones de los ejecutivos de manera más directa que las de los trabajadores de niveles más bajos. De hecho, los consejos de administración están poniendo mayor atención en los salarios basados en el desempeño (en parte por el activismo de los accionistas). Lo importante en este caso es identificar las medidas de desempeño adecuadas. Algunas medidas comunes de corto plazo del valor accionario son el crecimiento de los ingresos y el margen de ganancias

operativas. Las medidas comunes de largo plazo del valor accionario incluyen la tasa de rendimiento por arriba de una base predeterminada.

1.9.8. Remuneración de empleados profesionales

Para remunerar a los trabajadores profesionales, los empleadores primero deberían asegurarse de que cada trabajador sea realmente "profesional" en términos legales. La Ley de Normas Laborales Justas "estipula que los trabajadores ejecutivos de confianza, los profesionales y los vendedores externos están exentos del salario mínimo y de las disposiciones de la ley sobre el tiempo extra". No obstante, el hecho de llamar a alguien profesional no lo convierte en uno. Además de ganar por lo menos \$455 a la semana, la principal obligación del trabajador debe ser "realizar un trabajo que requiera de conocimientos avanzados", y "los conocimientos avanzados deben haberse adquirido mediante el curso prolongado de instrucción intelectual especializada". Una compañía contrató a un empleado con diploma de bachillerato como "especialista 11 de diseño de productos" exento, con un sueldo de \$62,000 al año. El puesto requería de 12 años de experiencia, aunque no exigía un tipo de educación en particular. El tribunal determinó que el puesto no estaba exento.

Además, la remuneración de trabajadores profesionales como los ingenieros plantea desafíos particulares. Puestos analíticos como éstos destacan la creatividad y la solución de problemas, factores sujetos a remuneración que no son fáciles de comparar o medir. Por otro lado, ¿de qué manera se mide el desempeño? Por ejemplo, el éxito de los inventos de un ingeniero depende de factores como el modo en que la compañía los desarrolla y los comercializa.

Los empleadores también pueden hacer valuaciones de puestos profesionales. En este caso, los factores sujetos a remuneración tienden a enfocarse en la solución de problemas, la creatividad, el alcance del puesto, los conocimientos técnicos y la experiencia. Las empresas usan el método por puntos y la clasificación de puestos (Dessler & Valera, 2017, p. 287)

No obstante, en la práctica, las compañías pocas veces se basan únicamente en valuaciones de puestos para determinar salarios profesionales. Factores como la creatividad son difíciles de medir, y es común que las decisiones de los puestos de trabajadores profesionales se vean influidas por aspectos que no están relacionados con el salario. Por ejemplo, recientemente Google aumentó el salario de sus empleados en 10 por ciento ante las recientes renuncias incluso de los profesionales con los salarios más elevados, como el director de su equipo Chrome OS, quien decidió trabajar para Facebook. A pesar de que muchos de profesionales de Google reciben altos ingresos bajo cualquier estándar, siguen considerando que no son remunerados. Algunos eligieron puestos que fueran más desafiantes, y otros buscaron empresas más jóvenes con nuevas opciones para la compra de acciones.

Para estos puestos, casi todos los empleadores utilizan un enfoque de precios de mercado: fijan precio, a los puestos de los profesionales en el mercado lo mejor que pueden, con la finalidad de establecer valores de los puestos de referencia. Luego, esos puestos de referencia y los demás puestos de profesión se ajustan dentro de la estructura salarial. Cada disciplina profesional por lo general acaba teniendo y cuatro y seis escalafones, cada uno con un rango salarial amplio.

Lo anterior sirve para garantizar que la empresa sea competitiva y consiga profesionales que literalmente tienen posibilidades de encontrar trabajo en todo el mundo (Dessler & Valera, 2017, pp. 287-288).

1.10. La toma de decisiones en las organizaciones

Las escuelas de administración por lo general enseñan a sus estudiantes a seguir modelos racionales de toma de decisiones. Aun cuando estos modelos tienen un mérito considerable, no siempre describen la manera real en que la gente toma decisiones. Aquí es donde entra a escena el CO: si hemos de mejorar el modo en que se toman decisiones en las organizaciones, necesitamos entender los errores que cometen las personas al hacerlo (además de los errores de percepción que se acaban

de estudiar). En las secciones que siguen se describen dichos errores y se comenzará con un panorama breve del modelo racional de la toma de decisiones cercanas (Robbins & Judge, 2017, p. 147).

1.10.1. El modelo racional, racionalidad acotada e intuición

Modelo racional de toma de decisiones Con frecuencia pensamos que la persona que mejor toma decisiones es aquella que es racional, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas. Estas elecciones se hacen cuando se sigue un modelo racional de toma de decisiones (Robbins & Judge, 2017, p. 147).

El modelo de toma de decisiones racional se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y escoja la opción con la utilidad más alta. Como puede imaginarse, en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema, aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual. Como dice un experto en toma de decisiones: "la mayoría de decisiones significativas se tornan según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito". Es más, a las personas les interesa muy poco tomar decisiones que no sean óptimas (Robbins & Judge, 2017, p. 148).

La racionalidad acotada La mayor parte de las personas responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel que pueda entender con facilidad. La limitada capacidad de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesita para optimizar. Por tanto, las personas satisfacen, es decir, buscan soluciones que sean satisfactorias y suficientes.

Cuando usted consideraba a cuál universidad ingresar, ¿estudió cada una de las alternativas viables? ¿Identificó con cuidado todos los criterios importantes para su decisión? ¿Evaluó cada alternativa según los criterios a fin de encontrar la universidad óptima? Suponemos que las respuestas a estas preguntas sean "no". Bueno, no se sienta mal. Pocas personas toman de esa manera la decisión acerca de en cuál universidad estudiar. En lugar de optimizar, usted quedó satisfecho.

Debido a que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida para cumplir los requerimientos de la racionalidad total, los individuos operan dentro de los límites de una racionalidad acotada. Construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad. De esa manera, los individuos tienen la posibilidad de comportarse racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista está muy lejos de ser exhaustiva. La persona que toma las decisiones hará una lista pequeña de sus opciones más conspicuas, que son las más fáciles de detectar y tienden a ser muy visibles, que por lo general representan criterios familiares y soluciones ya probadas como buenas. A continuación, comenzamos a revisarlas, pero su revisión no será exhaustiva. En vez de ello, comenzará con aquellas que difieren sólo un poco de la elección que opera en ese momento. Siguiendo rutas familiares y muy utilizadas, la persona que toma las decisiones procede a revisar las alternativas únicamente hasta que identifica una que sea "suficientemente buena" que tenga un nivel aceptable de desempeño. Eso termina la búsqueda. Por tanto, la solución final representa una elección satisfactoria en lugar de la óptima (Robbins & Judge, 2017, pp. 147-148).

Intuición Quizá la forma menos racional de tomar decisiones sea la que se basa en la intuición. La toma intuitiva de decisiones es un proceso

inconsciente creado por la experiencia depurada. Las cualidades que la definen son que ocurre fuera del pensamiento consciente; se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo general tiene que ver con las emociones.

La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada. No necesariamente opera en oposición al análisis racional, sino que se complementan entre sí. Es una fuerza poderosa en la toma de decisiones. Las investigaciones sobre el juego de ajedrez brindan una ilustración excelente del modo en que opera la intuición.

Se mostró una partida de ajedrez con alrededor de 25 piezas en el tablero, real pero que no conocían, a jugadores novatos y grandes maestros. Después de 5 o 10 segundos se quitaron las piezas y se pidió a cada uno que reconstruyera la partida con las posiciones que tenían. En promedio, un gran maestro colocó 23 o 24 de ellas en los escaques correctos, mientras que los novatos situaron sólo seis. Después se cambió el ejercicio: en esta ocasión las piezas se situaron al azar en el tablero. De nuevo, un novato sólo colocó seis en el lugar correcto, pero un gran maestro también. El segundo ejercicio demostró que los grandes maestros no tienen una memoria mejor que la de los novatos, lo que sí poseen es la capacidad, basada en la experiencia de haber jugado miles de partidas, de reconocer los patrones y agrupamientos de piezas que tienen lugar en, un tablero en el curso de una partida. Estudios adicionales demuestran que los profesionales del ajedrez son capaces de jugar 50 o más partidas simultáneas, en las que es frecuente que las decisiones se tomen en pocos segundos, y muestran un nivel de habilidad sólo un poco más bajo que cuando juegan contra un único rival en condiciones de torneo, en las que las decisiones se toman en media hora o más tiempo. La experiencia de los expertos les permite reconocer el patrón que hay en una situación y basarse en la información aprendida antes y que se asocia con él, a fin de tomar rápido una decisión. El resultado es que quien decide en forma intuitiva lo hace con rapidez, basado en lo que parece ser información muy limitada.

Durante la mayor parte del siglo XX, los expertos creyeron que el uso de la intuición por parte de quienes toman decisiones era irracional e ineficaz. Ése ya no es el caso. Hay un reconocimiento creciente de que se ha hecho un énfasis excesivo en el análisis racional y que, en ciertos casos, recurrir a la intuición mejora la toma de decisiones. Pero aun cuando la intuición es invaluable para tomar buenas decisiones, no se puede depender demasiado de ella debido a que no es cuantificable, es difícil saber cuándo nuestros presentimientos están bien o mal. La clave es no abandonarla ni sólo basarse en ella, sino alimentarla con evidencias y buen criterio (Robbins & Judge, 2017, pp. 149-150).

1.11. El apoyo organizacional percibido

El apoyo organizacional percibido (AOP) es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Un excelente ejemplo es el ingeniero de R&D, John Greene, quien percibe un gran apoyo organizacional debido a que, cuando fue diagnosticado con leucemia, el director general Marc Benioff y 350 de sus compañeros de Salesforce.com pagaron todos sus gastos médicos y permanecieron en contacto con él durante su recuperación. Sin duda, historias como éstas explican por qué, en 2015, Salesforce.com ocupó el octavo lugar entre las 100 mejores compañías para trabajar de Fortune (Robbins & Judge, 2017, p.78).

La gente tiene la percepción de que sus organizaciones les brindan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que ofrecen apoyo. El AOP es un factor de predicción, aunque existen algunas influencias culturales. El AOP es importante en países donde es baja la distancia del poder, es decir, el grado en que los habitantes de un país aceptan que el poder en las instituciones y las organizaciones está distribuido de manera desigual. En países con poca distancia del poder, como Estados Unidos, las personas son más proclives a considerar el trabajo más como un intercambio que como una obligación moral, de manera que los empleados buscan razones para sentirse apoyados por sus organizaciones. En países con una gran distancia del poder, como China, el apoyo organizacional percibido por los

trabajadores no se basa tanto en las demostraciones de equidad, apoyo y estímulo (Robbins & Judge, 2017, pp. 78-79).

Definición de conflicto

No faltan definiciones de conflicto. A pesar de los significados divergentes que tiene el término, hay varios conceptos comunes a la mayor parte de ellos. El conflicto debe ser percibido por las partes involucradas; que exista o no es asunto de percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces por lo general hay acuerdo en que no existe. Otros aspectos en común que tienen las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores establecen las condiciones que determinan el punto de inicio del proceso de conflicto

Entonces, se define **conflicto** como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones "se cruzan" para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es suficientemente flexible para cubrir el rango completo de niveles de conflicto: desde los actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo (Robbins & Judge, 2017, pp. 484-485).

Entonces, se define conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia en toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones "se cruzan" para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa a un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es suficientemente flexible para cubrir el rango completo de niveles de conflicto: desde los actos abiertos y violentos a la forma más sutiles de desacuerdo (Robbins y Judge, 2009, p. 485).

Transiciones en el concepto de conflicto

Aquí cabe decir que ha habido conflictos relacionados con el papel que juega el conflicto en los grupos y organizaciones. Una escuela de pensamiento ha planteado que debe evitarse el conflicto: que indica un mal funcionamiento del grupo. Llamamos a este el punto de vista tradicional. Otra corriente de pensamiento sostiene el concepto de las relaciones humanas, y argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino, sino que tiene el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo. La tercera, y más reciente, corriente filosófica propone que el conflicto no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que afirma explícitamente que es absolutamente necesario para que el grupo se desempeñe con eficacia. El punto de vista de esta tercera escuela recibe el nombre de interaccionista. Veamos de cerca cada una de estas propuestas (Robbins & Judge, 2009, p. 485).

El punto de vista tradicional del conflicto

El primer enfoque planteaba que todo conflicto era malo, era visto negativamente y era sinónimo de términos tales como violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse. El punto de vista tradicional del conflicto era coherente con las actitudes que prevalecían acerca del comportamiento de los grupos en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es negativo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de las personas que los generan. Como ha de evitarse todo conflicto, solo necesitamos dirigir nuestra atención a sus causas y corregir lo que funcione mal para mejorar el desempeño del grupo y la organización. Aunque los estudios e investigaciones actuales aportan evidencias fuertes que ponen en duda que este enfoque hacia la reducción de conflictos dé como resultado un rendimiento elevado del grupo, muchos de nosotros aún evaluamos las situaciones conflictivas con este estándar caduco (Robbins & Judge, 2009, p. 485).

El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto

El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto planteaba que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto, Quienes lo proponían racionalizaban su existencia: no puede eliminarse, y hasta hay épocas en que beneficia el desempeño de un grupo. El punto de vista de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde el final de la década de 1940 hasta la mitad de la de 1970 (Robbins & Judge, 2009, p. 486).

El punto de vista interaccionista del conflicto

Mientras que el enfoque de las relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista interaccionista del conflicto promueve que haya conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación.' Entonces, la contribución más grande del enfoque interaccionista es que invita a los líderes del grupo a mantener un cierto nivel mínimo de conflicto: suficiente para que el grupo se conserve como viable, autocrítico y creativo.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas funcionales, constructivas de conflictos. Además, hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; estas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto. ¿Qué distingue a los conflictos funcionales de los disfuncionales? Las evidencias indican que se necesita observar el tipo de conflicto. En particular, hay tres tipos: tarea, relación y proceso.

El conflicto de tarea se relaciona con el contenido y metas del trabajo. El conflicto de relación se centra en las relaciones interpersonales. El conflicto de proceso tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo. Los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales.' ¿Por qué? Parece que las hostilidades y fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. Desafortunadamente, los gerentes pasan gran parte de su tiempo resolviendo conflictos de personalidad; una

encuesta indicó que 18 por ciento del tiempo de los gerentes se dedica a tratar de resolver los conflictos de personalidad entre los miembros de su equipo.

A diferencia de los de relación, los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado, son funcionales. Para que el conflicto de proceso sea productivo, debe mantenerse bajo. Los argumentos intensos sobre quién debería hacer qué se vuelven disfuncionales cuando generan incertidumbre en los roles de la tarea, incrementan el tiempo para terminarla y llevan a que los miembros trabajen con propósitos superpuestos. Los niveles bajo a moderado de conflictos de tarea demuestran de manera constante tener un efecto positivo en el desempeño del grupo porque estimulan un análisis de las ideas que lleva a que los grupos se desempeñen mejor (Robbins & Judge, 2009, p. 486).

1.12. Teorías de clima organizacional

Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert

Brunet (2011) Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. Así como con las teorías de motivación hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

1.13. Formulación del problema

1.13.1. Problema general

¿Cuál es la relación de la motivación laboral con el clima organizacional de la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019?

1.13.2. Problemas específicos

¿Cuál es la dimensión de mayor relevancia de la motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019?

¿Cuál es la dimensión de mayor relevancia del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019?

¿Cuál es la relación de las dimensiones de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019?

1.14. Objetivos

1.14.1. Objetivo general

Determinar la relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

1.14.2. Objetivos específicos

Identificar la dimensión de mayor relevancia de la motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

Identificar la dimensión de mayor relevancia del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

Relacionar las dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

1.15. Hipótesis

1.15.1. Hipótesis general

La motivación laboral se relaciona positivamente y significativamente con el clima organizacional de la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

1.15.2. Hipótesis específicas

La dimensión de mayor relevancia de la motivación es de estructura laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019.

La dimensión de mayor relevancia del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019.

Las dimensiones de la motivación laboral se relacionan positivamente y significativamente con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

1.16. Justificación:

Tener trabajadores motivados, hará que la empresa gane el recurso más importante dentro de una organización, la que es el capital humano.

Al tener en cuenta cuán importante es el Clima Organizacional que tienen los trabajadores dentro de su empresa (Hotel Costas del Sol), hace que los directivos puedan tomar medidas de manera positiva a sus colaboradores para ayudarles a desempeñarse mejor en sus labores.

1.5.1. Justificación aplicativa

Indicar la relación de la motivación con el clima organizacional, este se verá reflejado en el logro de sus objetivos. Como pude evaluar anteriormente el hotel estuvo pasando un tiempo de acoplamiento entre el gerente

que vino a poner reglas y el personal que estaba un poco reacio a estas condiciones. Es por esto que el presente trabajo se pondrá en práctica dentro del Hotel Costas del Sol – Cajamarca, para entender cuán comprometidos están sus trabajadores y en sus objetivos.

1.5.2. Justificación valorativa

Explicar la trascendencia cualitativa del trabajo; las dimensiones como de Motivación: Logro, Afiliación y Poder. Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad individual, Remuneraciones, Riesgo y Toma de decisiones, Apoyo, Tolerancia al conflicto.

1.5.3. Justificación académica

Realizar esta investigación, la cual proporcionara información sobre la relación que existe entre la motivación con el clima laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, el cual puede servir para las mejoras de las empresas.

1.16.1. Limitaciones

- Los resultados del trabajo se limitan al espacio geográfico y población asignada (personal) por el Hotel Costa del Sol- Cajamarca. Cabe indicar que todos los datos que necesite me serán flexiblemente facilitados ya que hay un trabajo anterior (auditoria) que lo tomaron en cuenta.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Investigación Correlación. Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variable motivación laboral y clima organización.

2.2. Diseño de Investigación

Diseño no experimental. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 152).

2.3. Variables de Estudio

Independiente: Motivación laboral

Dependiente: Clima organización

2.4. Población y muestra

Población censal es igual a la muestra total de colaboradores del Hotel Costa del Sol-Cajamarca-2019; es decir la población es 69 colaboradores.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.5.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de la variable Motivación laboral y la variable clima organización fue el censo, la cual se obtuvo una fiabilidad con un alfa de Chronbach de 0.883 la cual se considera con alta fiabilidad la cual se realizó con el programa estadístico SPSS versión 25

2.5.2. Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó el instrumento utilizado para la variable motivación laboral fue la hoja censal que tuvo como objetivo conocer la opinión de los colaboradores:

Tabla 1 Variable Motivación laboral y clima organizacional clasificado según dimensiones número de preguntas y tipo de respuesta

| Variable Motivación laboral | | | |
|-------------------------------|-----------|-------------|---------------|
| Dimensiones | Preguntas | Ítems | Respuesta |
| Logro | 03 | 1,2 y 3 | Escala Likert |
| Poder | 02 | 4 y 5 | Escala Likert |
| Afiliación | 02 | 6 y 7 | Escala Likert |
| Variable Clima Organizacional | | | |
| Dimensiones | Preguntas | Ítems | Respuesta |
| Estructura | 03 | 1, 2 y 3 | Escala Likert |
| Responsabilidad individual | 02 | 4 y 5 | Escala Likert |
| Remuneraciones | 03 | 6, 7 y 8 | Escala Likert |
| Riesgo de toma de decisiones | 03 | 9, 10 y 11 | Escala Likert |
| Apoyo | 03 | 12, 13 y 14 | Escala Likert |
| Tolerancia al conflicto | 02 | 15 y 16 | Escala Likert |

2.5.3. Análisis de datos

- a) **Análisis de datos descriptivos:** Aplicado los instrumentos de recolección se procedió a ingresar los datos al programa estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 25, respuestas se encontraron en una escala de Likert [Totalmente en desacuerdo (1),Desacuerdo (2),Neutral (3),De acuerdo (4),Totalmente de acuerdo (5)]

b) Análisis de datos Inferencial.

Para comprobar la normalidad de los datos se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov por que la población es mayor de 30 y se demostró que los datos no siguen una distribución normal por lo tanto se utilizó una prueba no paramétrica correlación de Pearson según el anexo 5.

Se utilizó la prueba estadística Spearman para comprobar la hipótesis

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ con } n - 2 \text{ grados de libertad}$$

Teniendo en cuenta la siguiente figura de dirección de correlación

| | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Correlación negativa perfecta | | No hay Correlación | | Correlación positiva perfecta | |
| Correlación negativa fuerte | Correlación negativa moderada | Correlación negativa débil | Correlación positiva débil | Correlación positiva moderada | Correlación positiva fuerte |
| -1.00 | -0.50 | 0 | 0.50 | 1.00 | |
| Correlación negativa | | | Correlación positiva | | |

Figura 1 Dirección del coeficiente de correlación

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Objetivo general. Determinar la relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

Tabla 2 Motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

| Clima Organizacional | Motivación Laboral | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------|------------|-------------|----------|-------------|------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------|---------------|
| | Totalmente en desacuerdo | | Desacuerdo | | Neutral | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Desacuerdo | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2 | 2,9% |
| Neutral | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2 | 2,9% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2 | 2,9% |
| De acuerdo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 2 | 2,9% | 9 | 13,0% | 3 | 4,3% | 14 | 20,3% |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 30 | 43,5% | 20 | 29,0% | 51 | 73,9% |
| Total | 1 | 1,4% | 0 | 0,0% | 6 | 8,7% | 39 | 56,5% | 23 | 33,3% | 69 | 100,0% |

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

En la tabla 2 se observó que el 73,9% de los colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo con el clima organizacional, de ellos el 43,5% de los colaboradores se encontraron de acuerdo con la motivación y solo un 1,4% de los colaboradores opinaron en forma neutral respecto a la motivación.

Solo el 2,9% de colaboradores se encontraron en desacuerdo respecto al clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca.

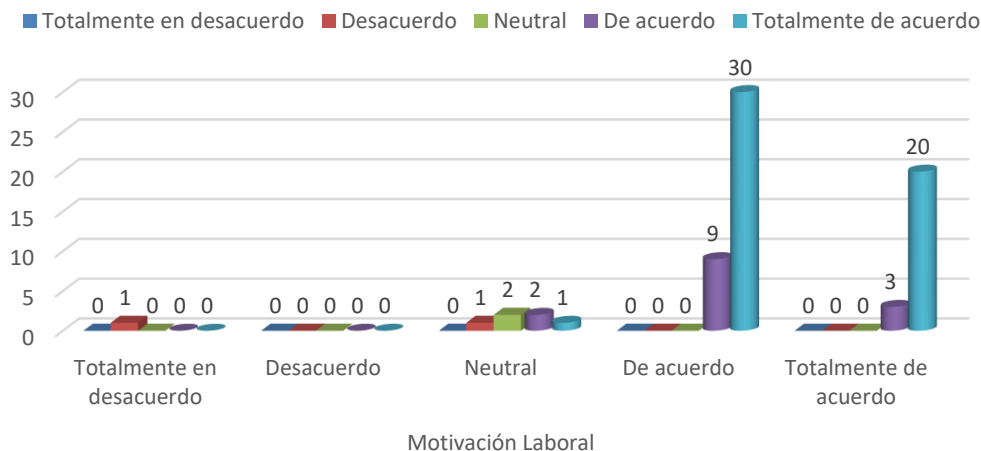


Figura 2 Motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

Tabla 3 Motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

| Correlaciones | | Motivación Laboral | Clima Organizacional |
|----------------------|------------------------|--------------------|----------------------|
| Motivación Laboral | Correlación de Pearson | 1 | ,596 |
| | Sig. (bilateral) | | 0,000 |
| | N | 69 | 69 |
| Clima Organizacional | Correlación de Pearson | ,596 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | |
| | N | 69 | 69 |

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Pearson para variables ordinales (las respuestas se encuentran en escala de Likert),

Interpretación descriptiva Las variables motivación laboral con el clima organizacional $R_s = 0,596$ presentaron correlación positiva moderada

Interpretación inferencial También la significación aproximada (Sig. Aprox. = 0,00) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) es menor por lo tanto Podemos afirmar que existe relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019 (Existe significancia).

Objetivos Específicos 1. Identificar la dimensión de mayor relevancia de la motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

Tabla 4 Motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

| | Motivación laboral | N° | % |
|------------|----------------------------|----|--------|
| Poder | Total, mente en desacuerdo | 5 | 7,2% |
| | Desacuerdo | 9 | 13,0% |
| | Neutral | 33 | 47,8% |
| | De acuerdo | 20 | 29,0% |
| | Totalmente de acuerdo | 2 | 2,9% |
| | Total | 69 | 100,0% |
| Afiliación | Total, mente en desacuerdo | 0 | 0,0% |
| | Desacuerdo | 2 | 2,9% |
| | Neutral | 8 | 11,6% |
| | De acuerdo | 40 | 58,0% |
| | Totalmente de acuerdo | 19 | 27,5% |
| | Total | 69 | 100,0% |
| Logro | Total, mente en desacuerdo | 1 | 1,4% |
| | Desacuerdo | 0 | 0,0% |
| | Neutral | 8 | 11,6% |
| | De acuerdo | 35 | 50,7% |
| | Totalmente de acuerdo | 25 | 36,2% |
| | Total | 69 | 100,0% |

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Hotelera
Costa del Sol-Cajamarca, 2019

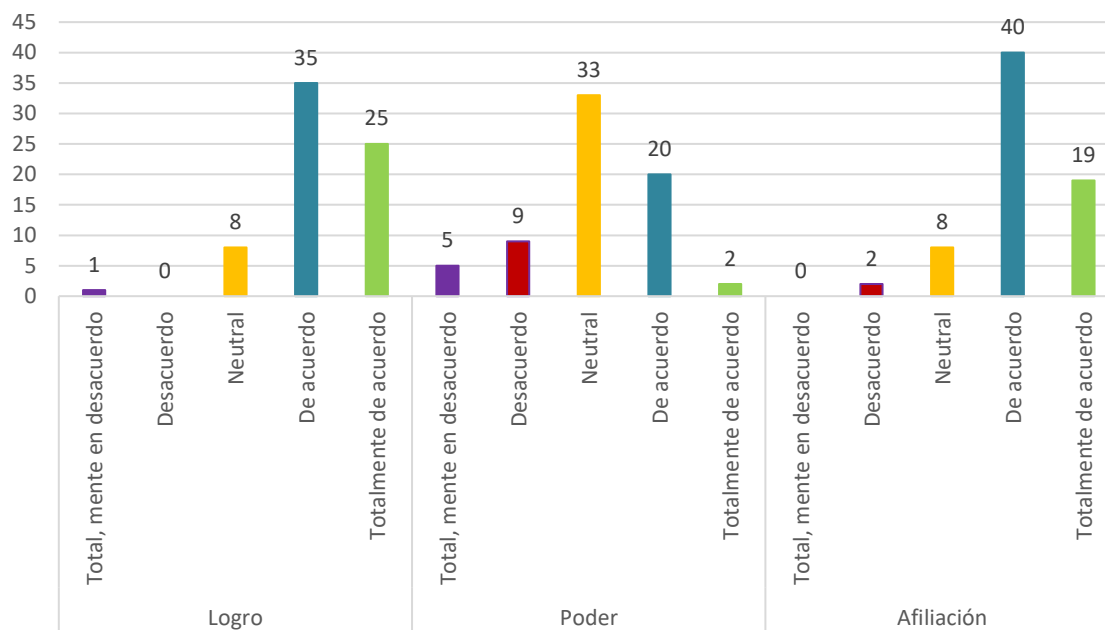


Figura 3 Motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

Análisis Administrativo

Dimensión poder Un 47.8% de los colaboradores se encontraron neutrales con la empresa hotelera porque los colaboradores, porque el colaborador opina porque existe un buen control con los colaboradores.

Dimensión afiliación El 58.0% de los colaboradores se encontraron de acuerdo con la empresa hotelera, porque el colaborador opina que existe buenas relaciones con los demás.

Dimensión Logro El 50,7% de los colaboradores se encontraron de acuerdo con la empresa hotelera, porque el colaborador alcanza sus metas.

Objetivos Específicos 2 Identificar la dimensión de mayor relevancia del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

Tabla 5 Clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol Cajamarca, 2019.

| Clima organizacional | | N° | % |
|----------------------------|--------------------------|----|--------|
| Estructura | Totalmente en desacuerdo | 1 | 1,4% |
| | Desacuerdo | 4 | 5,8% |
| | Neutral | 10 | 14,5% |
| | De acuerdo | 46 | 66,7% |
| | Totalmente de acuerdo | 8 | 11,6% |
| | Total | 69 | 100,0% |
| Responsabilidad individual | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0% |
| | Desacuerdo | 3 | 4,3% |
| | Neutral | 4 | 5,8% |
| | De acuerdo | 19 | 27,5% |
| | Totalmente de acuerdo | 43 | 62,3% |
| | Total | 69 | 100,0% |
| Remuneraciones | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0% |
| | Desacuerdo | 1 | 1,4% |
| | Neutral | 10 | 14,5% |
| | De acuerdo | 39 | 56,5% |
| | Totalmente de acuerdo | 19 | 27,5% |
| | Total | 69 | 100,0% |
| Riesgo toma de decisiones | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0% |
| | Desacuerdo | 2 | 2,9% |
| | Neutral | 14 | 20,3% |
| | De acuerdo | 35 | 50,7% |
| | Totalmente de acuerdo | 18 | 26,1% |
| | Total | 69 | 100,0% |
| Apoyo | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0% |
| | Desacuerdo | 1 | 1,4% |
| | Neutral | 6 | 8,7% |
| | De acuerdo | 35 | 50,7% |
| | Totalmente de acuerdo | 27 | 39,1% |
| | Total | 69 | 100,0% |
| Tolerancia al conflicto | Totalmente en desacuerdo | 2 | 2,9% |
| | Desacuerdo | 1 | 1,4% |
| | Neutral | 12 | 17,4% |
| | De acuerdo | 22 | 31,9% |
| | Totalmente de acuerdo | 32 | 46,4% |
| | Total | 69 | 100,0% |

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

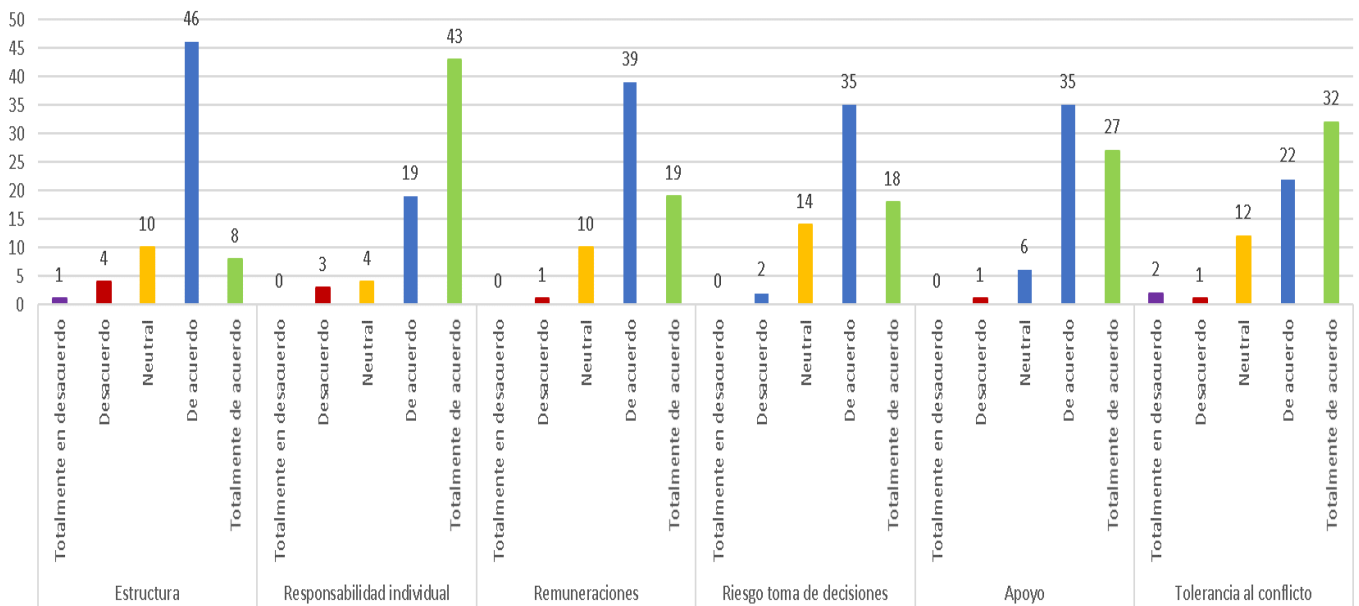


Figura 4 Clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

Análisis Administrativo

De la tabla 5 clima organizacional en la hotelera se observó que:

Dimensión estructura Un 66.7% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con la empresa hotelera porque los colaboradores aplican las reglas y las políticas de la empresa.

Dimensión responsabilidad individual El 62.3% de los colaboradores se encontró totalmente de acuerdo porque el colaborador opina que existe un sentimiento de autonomía.

Dimensión en remuneraciones El 56.5% de los colaboradores se encontraron de acuerdo con la empresa hotelera, porque el colaborador opina que existe equidad.

Dimensión el riesgo toma de decisiones el 50,7% de los colaboradores se encontraron de acuerdo, porque el colaborador opina que existe tiene un nivel de reto.

Dimensión apoyo el 50,7% de los colaboradores se encontraron de acuerdo, porque el colaborador opina que existe un sentimiento de amistad.

Dimensión de tolerancia al conflicto el 46,4% de los colaboradores se encontraron totalmente acuerdo los colaboradores de la empresa Hotelera Costa del Sol Cajamarca, porque el colaborador opina que existe divergencia de opiniones.

Objetivos Específicos Relacionar las dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

Tabla 6 Dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

| Motivación laboral | Clima Organizacional | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|---|------------|---|---------|---|------------|----|-----------------------|----|-------|----|-------|
| | Totalmente en desacuerdo | | Desacuerdo | | Neutral | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | | Total | | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | |
| Estructura | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 |
| | Desacuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 2 | 2,9 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 4 | 5,8 |
| | Neutral | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 7 | 10,1 | 3 | 4,3 | 10 | 14,5 |
| | De acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 7 | 10,1 | 39 | 56,5 | 46 | 66,7 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 8 | 11,6 | 8 | 11,6 |
| | Total | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 | 14 | 20,3 | 51 | 73,9 | 69 | 100,0 |
| Responsabilidad individual | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| | Desacuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 3 | 4,3 |
| | Neutral | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 1 | 1,4 | 2 | 2,9 | 0 | 0,0 | 4 | 5,8 |
| | De acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 10 | 14,5 | 9 | 13,0 | 19 | 27,5 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 41 | 59,4 | 43 | 62,3 |
| | Total | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 | 14 | 20,3 | 51 | 73,9 | 69 | 100,0 |
| Remuneraciones | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| | Desacuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 |
| | Neutral | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 2 | 2,9 | 5 | 7,2 | 2 | 2,9 | 10 | 14,5 |
| | De acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 9 | 13,0 | 30 | 43,5 | 39 | 56,5 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 19 | 27,5 | 19 | 27,5 |
| | Total | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 | 14 | 20,3 | 51 | 73,9 | 69 | 100,0 |
| Riesgo toma de decisiones | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| | Desacuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 |
| | Neutral | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 1 | 1,4 | 2 | 2,9 | 10 | 14,5 | 14 | 20,3 |
| | De acuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 10 | 14,5 | 24 | 34,8 | 35 | 50,7 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 17 | 24,6 | 18 | 26,1 |
| | Total | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 | 14 | 20,3 | 51 | 73,9 | 69 | 100,0 |
| Apoyo | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| | Desacuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 |
| | Neutral | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 4 | 5,8 | 1 | 1,4 | 6 | 8,7 |
| | De acuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 1 | 1,4 | 9 | 13,0 | 24 | 34,8 | 35 | 50,7 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 26 | 37,7 | 27 | 39,1 |
| | Total | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 | 14 | 20,3 | 51 | 73,9 | 69 | 100,0 |
| Tolerancia al conflicto | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 |
| | Desacuerdo | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 1,4 |
| | Neutral | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 7 | 10,1 | 3 | 4,3 | 12 | 17,4 |
| | De acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 5,8 | 18 | 26,1 | 22 | 31,9 |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 30 | 43,5 | 32 | 46,4 |
| | Total | 0 | 0,0 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 | 14 | 20,3 | 51 | 73,9 | 69 | 100,0 |

Nota. Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

Tabla 7 Correlaciones según Dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

| Correlaciones | | Responsabilidad individual | Remuneraciones | Riesgo toma de decisiones | Apoyo | Tolerancia al conflicto | Clima Organizacional |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|----------------|---------------------------|--------|-------------------------|----------------------|
| Responsabilidad individual | Correlación de Pearson | 1 | ,392** | 0,216 | ,483** | ,443** | ,716** |
| | Sig. (bilateral) | | 0,001 | 0,074 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |
| Remuneraciones | Correlación de Pearson | ,392** | 1 | 0,195 | ,471** | ,502** | ,639** |
| | Sig. (bilateral) | 0,001 | | 0,109 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |
| Riesgo toma de decisiones | Correlación de Pearson | 0,216 | 0,195 | 1 | 0,224 | ,336** | ,337** |
| | Sig. (bilateral) | 0,074 | 0,109 | | 0,064 | 0,005 | 0,005 |
| | N | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |
| Apoyo | Correlación de Pearson | ,483** | ,471** | 0,224 | 1 | ,526** | ,555** |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | 0,000 | 0,064 | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |
| Tolerancia al conflicto | Correlación de Pearson | ,443** | ,502** | ,336** | ,526** | 1 | ,693** |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | 0,000 | 0,005 | 0,000 | | 0,000 |
| | N | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |
| Clima Organizacional | Correlación de Pearson | ,716** | ,639** | ,337** | ,555** | ,693** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | 0,000 | 0,005 | 0,000 | 0,000 | |
| | N | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para comprobar la hipótesis se utilizó la correlación de Spearman para variables intervalo (las respuestas se encuentran en escala de Likert), donde correlación es positiva, también la significación aproximada es menor que el nivel de significancia ($\alpha= 0,05$) es menor por lo tanto Podemos afirmar que existe relación entre las dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La presente investigación hace referencia al clima organizacional y el desempeño laboral que existió con los trabajadores del Hotel Costas de Sol, Cajamarca, 2019. Se debe precisar que el concepto de clima organizacional está vinculado a la comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones, motivación laboral y otros referentes al comportamiento. Sin embargo, existen diversas propuestas de clima organizacional, pero posiblemente la más clara y concisa sea de John Ivancevich, quien señala que el clima organizacional es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.

(Pérez, 2014) concluye: Que el clima laboral es el ambiente de trabajo en el que desarrollaron las actividades cotidianas y está compuesto de aspectos como: la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales, entre otros. Este clima es distinto en cada organización, repercute en el comportamiento laboral y crea situaciones que influyen en el comportamiento tanto institucional, como personal. Una de las primeras acciones imprescindibles para el cambio de nuestra cultura organizacional es medir el clima laboral en el sistema MIES, en el cual se realizó una encuesta para conocer las opiniones de los compañeros sobre varios aspectos de nuestra institucionalidad y obtener sus recomendaciones para mejorar la calidad del ambiente de trabajo. Su resultado está en estudios.

En la investigación se encontró que la relación muestra que es positiva alta y tiene una significancia aproximada (0.00) es menor que el nivel de significancia (0.05); por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar que existe relación entre el Clima Laboral con el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Costa de Sol - Cajamarca. Lo cual considera Quispe (2015) en su tesis sobre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la municipalidad distrital de Pacucha el cual muestra una significatividad alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01.

Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p -valor <0.05 .

Para el objetivo general: Determinar la relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019

Según (Morán, 2015), realizó una investigación Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del Departamento de Zacapa. Encontró similitud con los resultados respecto al clima organizacional del personal del hotel objeto de estudio, es favorable. También para (Quispe, 2015), realizó una investigación: Clima Organizacional y Desempeño Organizacional y Desempeño Laboral demostró que existe una relación directa y positiva.

Tal como se presentó en la tabla 2 sobre Motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019 que el 73,9% de los colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo con el clima organizacional y su correlación positiva.

Conclusiones

El propósito de este trabajo de investigación es exponer las conclusiones generadas a través del análisis de los resultados, así mismo, se presentan algunas sugerencias adecuadas para próximos proyectos.

- Con relación al objetivo general en la presente investigación se puede concluir que la relación muestra que es positiva alta se observó que el 73,9% de los colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo con el clima organizacional, de ellos el 43.5% de los colaboradores se encontraron de acuerdo con la motivación y solo un 1,4% de los colaboradores opinaron en forma neutral respecto a la motivación. También la correlación es $R_s = 0,596$ correlación positiva; se afirmó que existe relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.
- Respecto al primer objetivo específico que la dimensión de mayor relevancia de la motivación laboral la afiliación (el 58% de los colaboradores se encuentran de acuerdo con la dimensión de afiliación) en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019
- Con relación el segundo objetivo específico se determina que la relación más relevante del clima organizacional es la dimensión es estructura un 66.7% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con la empresa hotelera.
- Con relación al tercer objetivo Para comprobar la hipótesis se utilizó la correlación de Spearman para variables intervalo (las respuestas se encuentran en escala de Likert), donde correlación es positiva, también la significación aproximada es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) es menor por lo tanto Podemos afirmar que existe relación entre las dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019.

-

REFERENCIAS

- Bernal, C. (2016). *Metodología de Investigación*. México: Pearson Prentice Hall.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico.
- Castañeda, A. (2016). *El proceso de desarrollo de personas y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores en una empresa Hotelera en la ciudad de Cajamarca*. Cajamarca.
- Cedano, C., & Ordoñez, P. (2015). *Análisis del clima laboral en el desempeño de los empleados en el GAD Municipal del Cantón Naranjal durante el Periodo 2013 – 2014*. Municipalidad del Cantón Naranjal.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Valera, R. (2017). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Guerrero, M. (2017). *Motivación laboral en el hotel turístico nirvana 3 estrellas en el distrito de Miraflores Lima*. Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20743/Guerrero_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- JW Marriott Quito. (2016). *¿Cómo promueve el bienestar de sus colaboradores? JW Marriott Quito*, 5.
- Litwin y Stringer. (1968). *The influence of organizational climate on human motivation*. Michigan: Foundation for Research on Human Behavior.
- McClelland, D. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. American Psychologist.
- Morán, S. (2015). *Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en santa cruz río hondo del departamento de zacapa*. Zacapa. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Moran-Sergio.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Monterrey: Mc Graw Hill.

- Panta, A. (2015). *Análisis del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de la Planta Docente del Consorcio Educativo TALENTOS de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo.
- Pérez, P. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Provincial Pichincha- Quito- Ecuador*. Quito.
- Perez, T., & Sabia, M. (2016). *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015*. Iquitos.
- Quispe, C. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha Andahuaylas*. Pacucha Andahuaylas.
- Quito, J. M. (s.f.).
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Cundinamarca.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodriguez, G. (2014). *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretariade Desarrollo Social del Gobierno Federal, en la Universidad Nacional Autónoma de México*. Mexico.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Operacionalización.

| Variable | Definición conceptual | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---------------------------------------|---|------------------------------|-------------------------------------|
| Variable 1 Motivación Laboral | (Newstrom, 2011, p. 107) la motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se origina en ellos. | Poder | Influencia sobre los colaboradores. |
| | | | Control sobre los colaboradores |
| | | Afilación. | Buenas relaciones con los demás |
| | | | Disfrutar de la compañía |
| | | Logro | Alcanzar metas |
| | | | Alcanzar resultados. |
| Variable 2 Clima Organizacional | (Litwin y Stringer, 1968) definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. | Estructura | Obligaciones |
| | | | Reglas |
| | | | Políticas de la organización |
| | | Responsabilidad Individual | Sentimiento de autonomía |
| | | | Sentirse su propio patrón |
| | | Remuneraciones | Equidad |
| | | Riesgo De Toma De Decisiones | Nivel de reto |
| | | | Nivel de riesgo |
| | | Apoyo | Sentimientos de apoyo |
| | | | Sentimientos de amistad |
| | | Tolerancia Al Conflicto | Confianza |
| Divergencias de opiniones | | | |

Anexo 2: Matriz de Consistencia.

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | METODOLOGÍA |
|---|--|---|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--|
| Problema principal | Objetivo General | Hipótesis General | | | | Tipo de Investigación |
| ¿Cuál es la relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019? | Determinar la relación de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019 | La Motivación Laboral se relaciona significativamente con el Clima Organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019. | Variable 1 Motivación Laboral | Poder | Influencia sobre los colaboradores. | Según el tipo de conocimiento perseguido: Básica |
| | | | | | Control sobre los colaboradores | |
| | | | | Afilación. | Buenas relaciones con los demás | Según el tipo de diseño: |
| | | | | | Disfrutar de la compañía | Correlacional |
| | | | | Logro | Alcanzar metas | |
| Alcanzar resultados. | Diseño de la Investigación: | | | | | |
| Problemas Específicos | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicos | | | | No experimental |
| ¿Cuál es la dimensión de mayor relevancia de la motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019? | Identificar la dimensión de mayor relevancia de la motivación laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019. | La dimensión de mayor relevancia de la motivación es de estructura laboral en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019 | Variable 2 Clima Organizacional | Estructura | Obligaciones | |
| | | | | | Reglas | Población |
| | | | | | Políticas de la organización | 69 colaboradores de la empresa del hotel costa del sol |
| | | | | Responsabilidad Individual | Sentimiento de autonomía | |
| | | | | | Sentirse su propio patrón | Muestreo: |
| Remuneraciones | Equidad | 69 colaboradores de la empresa del hotel costa del sol | | | | |
| ¿Cuál es la dimensión de mayor relevancia del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019? | Identificar la dimensión de mayor relevancia del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019. | La dimensión de mayor relevancia del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019. | Variable 2 Clima Organizacional | Riesgo De Toma De Decisiones | nivel de reto | |
| | | | | | nivel de riesgo | Técnicas: |
| | | | | Apoyo | sentimientos de apoyo | Encuesta Instrumento Cuestionario |
| sentimientos de amistad | | | | | | |
| ¿Cuál es la relación de las dimensiones de la motivación laboral con el clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019? | Relacionar las dimensiones de la motivación laboral con las del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol-Cajamarca, 2019. | La dimensión de mayor relevancia del clima organizacional en la empresa Hotelera Costa del Sol- Cajamarca, 2019. | Variable 2 Clima Organizacional | Tolerancia Al Conflicto | Confianza | Procesamiento de los datos |
| | | | | | divergencias de opiniones | Excel y SPSS |

Anexo 3: Encuesta sobre la motivación laboral y el clima organizacional

Buenos días, mi nombre es Patricia Fabiola Arana Marruffo, estudiante de la carrera de Administración/ de la Universidad UPN, de la ciudad de Cajamarca. Actualmente me encuentro realizando mi estudio de tesis **Relación de la Motivación laboral con el Clima Organizacional de la empresa Hotelera.**

Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo a su opinión, marcando con una "X" el número de escala cuantitativa que aparece en cada pregunta.

Ponderación:

| Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|------------|---------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| A. MOTIVACIÓN LABORAL | Totalmente en desacuerdo (1) | Desacuerdo (2) | Neutral (3) | De acuerdo (4) | Totalmente de acuerdo (5) |
|---|---------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|------------------------------|
| 1. LOGRO | | | | | |
| 1.1. ¿Usted está capacitado para cumplir las funciones que le designa sus jefes inmediatos? | | | | | |
| 1.2. ¿Usted se siente identificado con el éxito del hotel? | | | | | |
| 1.3. ¿Usted califica que debe ser ascendido a otro puesto por sus propios esfuerzos? | | | | | |
| 2. PODER | | | | | |
| 2.1. ¿Usted percibe que sus jefes tienen un control muy rígido sobre los colaboradores? | | | | | |
| 2.2. ¿Usted cree que sus jefes inmediatos concretan decisiones sin tomar en cuenta sus opiniones? | | | | | |
| 3. AFILIACIÓN | | | | | |
| 3.1. ¿Usted siente que existe un ambiente de amistad entre los colaboradores? | | | | | |
| 3.2. ¿Usted siente que existe un ambiente de cordialidad? | | | | | |
| B. CLIMA ORGANIZACIONAL | Totalmente en desacuerdo (1) | Desacuerdo (2) | Neutral (3) | De acuerdo (4) | Totalmente de acuerdo (5) |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 4. ESTRUCTURA | | | | | |
| 4.1. ¿Conoce usted que servicios brinda el hotel? | | | | | |
| 4.2. ¿Conoce usted las estrategias de marketing que utiliza el hotel? | | | | | |
| 4.3. ¿Conoce usted el costo de los diferentes servicios que brinda el hotel? | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL | | | | | |
| 5.1. ¿Usted se siente apoyado por sus jefes cuando toma algunas decisiones? | | | | | |
| 5.2. ¿Usted se siente cómodo en la empresa? | | | | | |
| 6. REMUNERACIONES | | | | | |
| 6.1. ¿Usted se siente conforme con su sueldo? | | | | | |
| 6.2. ¿Cuenta usted con una puntualidad de pagos? | | | | | |
| 6.3. ¿Usted siente que hay equidad en los pagos? | | | | | |
| 7. RIESGO DE TOMA DE DECISIONES | | | | | |
| 7.1. ¿Usted toma decisiones en bien de la empresa? | | | | | |
| 7.2. ¿Usted acepta los retos que su jefe inmediato le encarga? | | | | | |
| 7.3. ¿Usted asume los riesgos al tomar decisiones? | | | | | |
| 8. APOYO | | | | | |
| 8.1. ¿Usted se siente apoyado por sus jefes? | | | | | |
| 8.2. ¿Usted percibe un ambiente de camarería entre los colaboradores? | | | | | |
| 9. TOLERANCIA AL CONFLICTO | | | | | |
| 9.1. ¿Usted cree que existe una adecuada comunicación entre los colaboradores? | | | | | |
| 9.2. ¿Usted cree que sus opiniones son tomadas en cuenta? | | | | | |

¡Agradecido con el tiempo brindado!

Anexo 4 Confiabilidad del instrumento

1. Cálculo del coeficiente del alfa de cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K : Es el número de ítems.

ΣS_i^2 : Sumatoria de varianzas de los ítems.

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems.

α : Coeficiente de Alfa de cronbach.

Tabla 8

Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach (α) (Landis y Koch, 1977)

| Valor del CCI | Fuerza de la concordancia |
|---------------|---------------------------|
| >0,90 | Muy buena |
| 0,71-0,90 | Buena |
| 0,51-0,70 | Moderada |
| 0,31-0,50 | Mediocre |
| <0,30 | Mala o nula |

Tabla 9

Fiabilidad de las variables Según SPSS

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,883 | 23 |

2. Aplicación De Resultados

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 25, obteniéndose una Alfa de Cronbach (α) que indica una confiabilidad significativa del 0.83, lo que denota un nivel Bueno de precisión del instrumento.

Anexo 5: Para comprobar la normalidad de las variables

I. Formulación de hipótesis

H_0 : Los datos siguen una distribución normal

H_1 : Los datos No siguen una distribución normal

II. Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05$

III. Estadístico de prueba

Tabla 10

Resumen de procesamiento de casos

| Resumen de procesamiento de casos | Casos | | | | | |
|-----------------------------------|--------|--------|----------|------|-------|--------|
| | Válido | | Perdidos | | Total | |
| | N | % | N | % | N | % |
| Motivación laboral | 69 | 100,0% | 0 | 0,0% | 69 | 100,0% |
| Clima organizacional | 69 | 100,0% | 0 | 0,0% | 69 | 100,0% |

Tabla 11

Pruebas de normalidad seleccionamos Kolmogorov-Smirnov^a (n <30)

| Pruebas de normalidad | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Motivación laboral | ,287 | 69 | ,000 | ,746 | 69 | ,000 |
| Clima organizacional | ,434 | 69 | ,000 | ,563 | 69 | ,000 |

Corrección de significación de Lilliefors

IV. Decisión

Comprobamos el nivel de significación, si es menor que 0.05 la distribución no es normal, por lo tanto, utilizaremos la prueba No Paramétrica Pearson.