

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



TESIS

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS HOTELES DEL CASCO
URBANO DEL MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE
ALTA VERAPAZ**

LIZBETH IRENE PACAY SÚCHITE

COBÁN, ALTA VERAPAZ, MAYO 2 016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS HOTELES DEL CASCO
URBANO DEL MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE
ALTA VERAPAZ**

TESIS

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

POR

**LIZBETH IRENE PACAY SÚCHITE
CARNÉ: 200844182**

**COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, ABRIL 2016

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE:	Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
SECRETARIO:	Ing. Geól. Cesar Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE DOCENTE	Lcda. T.S. Floricelda Chiquín Yoj
REPRESENTANTE EGRESADOS:	Lic. Fredy Fernando Lemus Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES:	Br. Fredy Enrique Gereda Milián PEM. César Oswaldo Bol Cú

COORDINADOR ACADÉMICO

Lic. Zoot. Erwin Fernando Monterroso Trujillo

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADOR:	Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
SECRETARIO:	Ing. Millton Haroldo Rivera Chen
VOCAL:	Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

ASESOR

Licda. Olga Tatiana Monterroso Abraham de Cáceres

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma.”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

DEDICATORIA

A:

- DIOS** Por iluminarme el pensamiento, darme paciencia y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.
- MIS PAPAS** Francisco e Irene que el actual logro sea el cumplimiento de uno de sus sueños y la recompensa a sus esfuerzos.
- MIS ABUELOS** Rodrigo y Margarita (Q.E.P.D) quienes seguirán siendo para mí un ejemplo de vida, esfuerzo y dedicación.
- MIS HERMANOS** Cecilia y Melissa por darme palabras de ánimo siempre que lo necesite Dios las bendiga siempre.
- MIS TÍOS** Víctor y Elvia por el apoyo que siempre me dieron durante este proceso Dio les bendiga siempre.
- MI FAMILIA** Por ser el centro de mi fuerza para el logro de mi meta.
- AMIGOS** Por el apoyo brindado en este tiempo y las palabras de aliento que siempre me brindaron.
- COMPAÑEROS** Por todos estos años de estudio compartidos.

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS	Por darme el don de la vida, por su infinita misericordia y por todas las bendiciones que he recibido.
MIS PADRES	Por ser la razón de mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia todo lo que soy es gracias a ellos.
CUNOR	Por ser una fuente de formación y conocimiento en mi carrera profesional.
HOTELES DE COBAN ALTA VERAPAZ	Por abrir sus puertas y permitirme desarrollar la presente investigación y con ello contribuir al desarrollo de mi carrera profesional.
INGUAT	Por la información otorgada durante este proceso.
MI FAMILIA	A todos y cada uno, muchas gracias por sus consejos y apoyo que Dios les bendiga.
MIS DOCENTES	Por formarme como profesional durante todos estos años.
LIC. ANNIE DUBON	Por la asesoría brindada y compartir sus conocimientos Dios le bendiga.



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 25 de Mayo de 2015
Ref. No.: 15/CADE-140-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.


Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría de Tesis presentada como Trabajo de Graduación denominada con el tema **EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS HOTELES DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE COBÁN DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**, elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Lizbeth Irene Pacay Súchite, Carné No. 200844182**.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

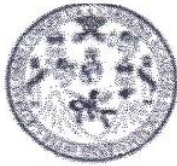
Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"


Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham
Asesora



C.c.archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta. Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 19 de Noviembre de 2015
Ref. No.: 15/CADE-319-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión de Tesis presentada como Trabajo de Graduación denominada con el tema **EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS HOTELES DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE COBÁN DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**, elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Lizbeth Irene Pacay Súchite, Carné No. 200844182.**

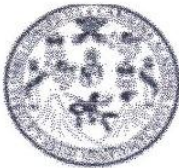
El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

“Id y Enseñad a Todos”

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Revisor del Informe

C.c.archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 06 de Abril 2016
Ref. No.: 15/CADE-70- 2016

Señores:

Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo de Tesis presentada como Trabajo de Graduación denominado con el tema **EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS HOTELES DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE COBÁN DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**, elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Lizbeth Irene Pacay Súchite, Carné No. 200844182.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes
Revisor de Redacción y Estilo



c.c. archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE -CUNOR-
Cobán Alta. Verapaz
Telefax: 7956-6600
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 07 de Abril de 2016
Ref. No.: 15/CDE-71-2016

Licenciado
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

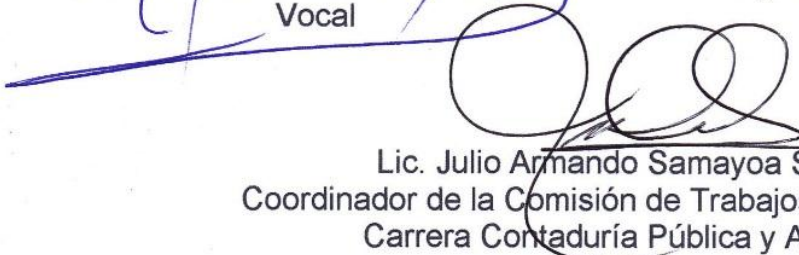
Habiendo conocido los dictámenes favorables de la asesora, revisora de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Tesis denominado EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS HOTELES DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE COBÁN DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ, elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Lizbeth Irene Pacay Súchite, Carné No. 200844182**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.

“Id y Enseñad a Todos”


Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes
Vocal

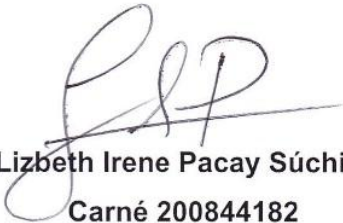

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
Secretario


Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Coordinador de la Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Contaduría Pública y Auditoría

c.c. archivo.

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes la Tesis titulada ***“El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los hoteles del casco urbano del municipio de Cobán departamento de Alta Verapaz”*** como requisito previo a optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.



Lizbeth Irene Pacay SÚchite
Carné 200844182

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma.”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1 MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes	3
1.2 Justificación	7
1.3 Determinación o planteamiento del problema	9
1.3.1 Definición del problema	10
1.3.2 Especificación del problema	11
1.4 Alcances	12
1.4.1 Ámbito teórico	12
1.4.2 Ámbito geográfico	13
1.4.3 Ámbito institucional	13
1.4.4 Ámbito personal	14
1.4.5 Ámbito temporal	14
1.5 Límites	14
1.5.1 Límites teóricos	14
1.5.2 Límites institucionales	15
1.6 Aporte	15

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 El comportamiento organizacional	17
2.1.1 Disciplinas que intervienen en el campo del CO	18
2.1.2 Desarrollo de un modelo de CO	19
2.2 Fundamentos del comportamiento individual	22
2.2.1 Aptitud	23
2.2.2 Aprendizaje	24
2.2.3 Actitudes	26
2.2.4 Satisfacción en el trabajo	27
2.2.5 Personalidad	28
2.2.6 Valores	28
2.2.7 Motivación	29
2.2.8 Emociones y estados de ánimo	31
2.3 Definición y clasificación de los grupos	32

2.3.1 Etapas del desarrollo de los grupos	32
2.3.2 Toma de decisiones en grupo	34
2.3.3 Comunicación	36
2.3.4 Liderazgo	40
2.3.5 Poder y política	41
2.3.6 Conflicto y negociación	43
2.4 Fundamentos de la estructura organizacional	45
2.4.1 Estructura organizacional	45
2.4.2 Cultura organizacional	47
2.4.3 Políticas y prácticas de recursos humanos	48
2.5 Que son los hoteles	51
2.6 Historia de los Hoteles en Guatemala	52
2.6.1 Primeros Hoteles en Guatemala	53
2.7 El Turismo en Guatemala 1981-1998	54
2.8 Principales Hoteles en Guatemala	55
2.8.1 Gran Tikal Futura	55
2.8.2 Hotel Barceló	56
2.8.3 Hotel Real Intercontinental	56
2.8.4 Hotel Viva Clarión Suite	56
2.8.5 Hotel las Americas	57
2.8.6 Hotel Quinta Real	57
2.8.7 Hotel Westin Camino Real	57
2.9 Instituto guatemalteco de turismo –INGUAT-	58
2.9.1 Finalidades del INGUAT	58
2.9.2 Funciones del INGUAT	59

CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Objetivos	61
3.1.1 General	61
3.1.2 Específicos	61
3.2 Metodología documental/descriptiva	62
3.3 Sujetos	63
3.3.1 Muestreo	64

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de datos	67
4.2 Análisis global del trabajo de campo	86

CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91

BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	95
Anexo 1	97
Anexo 2	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Hoteles del Casco Urbano Cobán Alta Verapaz	5
Tabla 2	Conteo de Colaboradores	63
Tabla 3	Hoteles con un mínimo de colaboradores	66
Tabla 4	Muestra	69
Tabla 5	Aptitudes	75
Tabla 6	Personalidad	76
Tabla 7	Actitudes	77
Tabla 8	Motivación	78
Tabla 9	Ausentismo	79
Tabla 10	Productividad	80
Tabla 11	Toma de decisiones en grupo	81
Tabla 12	Comunicación	82
Tabla 13	Liderazgo	83
Tabla 14	Conflicto	84
Tabla 15	Satisfacción	85

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Distribución de la muestra	69
Gráfica 2	Aptitudes	75
Gráfica 3	Personalidad	76
Gráfica 4	Actitudes	77
Gráfica 5	Motivación	78
Gráfica 6	Ausentismo	79
Gráfica 7	Productividad	80
Gráfica 8	Toma de decisiones en grupo	81
Gráfica 9	Comunicación	82
Gráfica 10	Liderazgo	83
Gráfica 11	Conflicto	84
Gráfica 12	Satisfacción	85

RESUMEN

El comportamiento organizacional es un tema que hoy en día tiene un papel importante ya que es un campo que estudia el efecto que poseen los colaboradores, grupos y estructura sobre el desempeño que desarrollan dentro de las organizaciones.

Su objetivo principal es proporcionar un mejoramiento continuo del ambiente de cada organización, al cumplir con los objetivos trazados de forma eficiente, sin perder de vista el recurso humano; la importancia recae en el hecho que el comportamiento de un miembro de la organización no solo es consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino también dependerá de las percepciones que tenga el colaborador de cada uno de los factores ya sean internos o externos; cabe agregar que estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones, capacitaciones, y otra serie de prácticas que los colaboradores tengan dentro de la organización.

Actualmente en Cobán, Alta Verapaz se desconoce la fecha exacta de la apertura del primer hotel, solamente se tiene conocimiento del momento en que este sector tomo importancia hace aproximadamente quince años. En la actualidad existen ciento cuarenta y nueve hoteles, la mayoría dirigidos hacia el ecoturismo, sumado a ello según estadísticas del primer trimestre del año dos mil catorce presentadas por el INGUAT, Alta Verapaz ocupa el quinto lugar en habitaciones ocupadas por residentes y extranjeros.

El presente documento tiene por objeto dar a conocer las fases que se llevarán a cabo para el desarrollo de la investigación siendo ellos los siguientes: marco conceptual del problema, marco teórico, marco metodológico, marco

operativo y marco administrativo, los cuales están contenidos en cinco capítulos cada uno.

A través de esta investigación se pretende dar a conocer como este tipo de empresas manejan lo que es el comportamiento organizacional y la incidencia que tiene al desempeño laboral, por lo que se analizaron las tres áreas más importantes del mismo como lo son: el individuo, el grupo y la organización.

Como técnicas para la recolección de información se utilizó la encuesta dirigida a los colaboradores evaluando áreas que permitieron obtener la información necesaria para el logro de los objetivos y finalmente la entrevista enfocada a los gerentes compuesta por preguntas en las cuales se analizaron aspectos generales de la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de tesis tiene como objetivo comprender la importancia de realizar un estudio del comportamiento organizacional en los hoteles del casco urbano de la Ciudad de Cobán, Alta Verapaz, por medio de un estudio del comportamiento organizacional y establecer la incidencia hacia el desempeño laboral, para lo cual es necesario realizar un recorrido por las distintas generalidades de esta disciplina.

Posteriormente se analizaron todo lo relacionado con el tema de investigación, historia, hechos o procesos, dado que se desconocían datos certeros acerca de este argumento, a continuación realizaremos una apreciación más profunda acerca del informe de tesis que se realizo y las áreas que abarca este problema.

El capítulo uno da a conocer el marco conceptual del problema que contiene puntos como los antecedentes, justificación, planteamiento del problema, los alcances, y limites, finalizando con el aporte que permita el estudio a lo largo del análisis en las áreas previamente establecidas.

En el capítulo dos, se desarrolla el marco teórico planteado para sustentar la investigación para el cual se tomaron en cuenta temas como: el comportamiento organizacional, los fundamentos del comportamiento individual, fundamentos del comportamiento de grupos y los fundamentos de la estructura organizacional, en referencia de la clasificación anterior cada uno de los temas se estructura por subtemas que fortalecen cada ordenamiento planteado.

El capítulo tres describe el marco metodológico a aplicar en la investigación, el cual se compone de lo siguiente: objetivos, metodología, y los sujetos de estudio.

En el capítulo cuatro se desarrolla la investigación de campo, en el se da a conocer el análisis de los resultados obtenidos, donde prevalecen los datos de forma cuantitativa y cualitativa lo que permitió diseñar una propuesta que disminuya la problemática encontrada, concluyendo con un análisis global de los hallazgos encontrados durante la investigación, así como también las conclusiones y recomendaciones para fortalecer el comportamiento organizacional dentro de las organizaciones.

Finalmente se propone una Guía de medición de Clima Organizacional conjuntamente con un Programa de Formación con temas importantes que fortalezcan las debilidades encontradas durante el trabajo de campo, en ellas se plasmaron las distintas áreas a analizar principalmente las que tienen mayor impacto en cada una de ellas.

CAPÍTULO 1

MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La historia de los hoteles en Guatemala tiene sus inicios entre los años 1958-1998 estos años son trascendentales para este sector, ya que es durante este periodo que se da un incremento del turismo, lo que permitió que inversionistas de otros países invirtieran en él a pesar de la crisis por la que atravesaba el país es ese tiempo; siendo los cinco primeros hoteles los siguientes: Hotel Guatemala Biltmore el 18 de noviembre de 1959, Hotel Conquistador Sheraton el 8 de mayo de 1972, Westin Hotel Camino Real en 1976, Hotel Dorado Americana en 1978 y Hotel Guatemala Fiesta en 1978.

“El sector hotelero en Guatemala inicio sus actividades en noviembre de 1959 con la apertura del Hotel Biltmore inaugurado por Eduard Carret en la zona 10 avenida reforma, fue un hotel considerado de cinco estrellas, contaba con 116 habitaciones”.¹

Desde entonces el sector hotelero ha tenido auge en todo el país y Cobán, Alta Verapaz no es la excepción, esto a causa de los lugares turísticos del municipio así como también de un aumento del turismo en el mismo, ya que según estadísticas del primer trimestre del año 2014

¹ *Historia de los primeros cinco hoteles en Guatemala.* www.corpoeventosguate.blogspot.com (1 de octubre 2014)

presentadas por el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, Alta Verapaz ocupa el quinto lugar en habitaciones ocupadas por extranjeros y residentes.

“Con el apareamiento del ferrocarril los hoteles fueron mejorando sus instalaciones y aumento la afluencia de visitantes que venían a la ciudad por motivos de negocios o distracción especialmente a conocer lugares turísticos como el Mapa el Relieve, la Catedral Metropolitana y el Cerrito del Carmen”.²

En Cobán, Alta Verapaz el sector hotelero inicio sus actividades con la apertura del primer Establecimiento de Hospedaje Pensión Monja Blanca, es en este momento que se da un aumento del servicio hotelero,

En Alta Verapaz existen 169 hoteles debidamente inscritos en el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, estos mayormente son dirigidos al ecoturismo, la cual es una categoría de turismo que se destaca por su carácter amigable con el medio ambiente, por medio de ellos se permite un aprovechamiento de los recursos naturales del municipio dando una experiencia nueva y distinta a los turistas.

En Cobán, Alta Verapaz están determinados 69 establecimientos de hospedaje, divididos en cuatro grupos conformados de la siguiente manera: pensiones, hoteles, hospedajes y auto-hotel, y estos están distribuidos de la siguiente forma: 11 pensiones, 24 hoteles, 30 hospedajes y 5 auto-hoteles.

² Barillas Castillo Aida Carolina. 1998. Causas que influyen en la rotación de personal en los hoteles clasificados con las categorías de cuatro y cinco estrellas en la ciudad Guatemala. Universidad Rafael Landívar

Para la presente investigación se tomaran en cuenta 20 de los 24 hoteles de Cobán, Alta Verapaz los cuales están ubicados dentro del casco urbano, el cual comprende las zonas uno hasta la doce según información proporcionada por la Municipalidad de Cobán, siendo los siguientes hoteles:

TABLA 1
HOTELES DEL CASCO URBANO COBAN ALTA VERAPAZ

No.	NOMBRE DEL HOTEL	ZONA
1.	Casa Duranta	3
2.	Hotel Villa Ancestral	1
3.	Big Tower, Hotel	11
4.	Hotel y Restaurante Villa Real	8
5.	Villa las Cabañuelas	8
6.	Hotel la Providencia	2
7.	Casa Gaia	10
8.	Pensión Monja Blanca	2
9.	Hotel y Restaurante la Colonia	4
10.	Hotel y Restaurante San Vicente	2
11.	La Posada	2
12.	Hotel California	11
13.	Corporación Mora Gurman	8
14.	La Posada de Don Juan Matalbatz	1
15.	Perla Maria	3
16.	Hotel la Posada de Don Antonio	4
17.	Hotelito Maria Elisa	4
18.	Hotel Maya	4
19.	Alcázar de Doña Victoria	1
20.	Hotel Alemán	1

Fuente: Investigación de campo año 2015.

El Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- cuenta con cuatro grupos dentro de los cuales pueden incluirse a los establecimientos de hospedaje al momento de su apertura, para la presente investigación se

solicitó información directamente a esta entidad, para poder determinar cuáles son estos establecimientos y verificara a qué grupo pertenecen.

Existe un reglamento para establecimientos de hospedaje Acuerdo Gubernativo Número 1144-83, el cual contiene artículos que rigen a los hoteles al momento de su apertura, y es por medio del INGUAT que cada uno de los establecimientos debe poseer una placa distintiva en la que especifica la tarifa establecida.

El turismo nacional e internacional es una actividad que apoya al desarrollo económico y social de Guatemala, es un país rico en bellezas paisajistas, culturales y ambientales lo que da mayor realce al mismo, convirtiendo al sector hotelero en una de las principales fuentes de trabajo en todo el país.

El municipio de Cobán departamento de Alta Verapaz presenta un gran crecimiento en el sector hotelero de la zona, y es considerada como una de las ciudades más limpias, atractivas y tranquilas de Guatemala; además de tener un índice mínimo de delincuencia, posee un atractivo ecoturístico impresionante, el casco urbano también cuenta con numerosos hoteles y hostales, restaurantes y cafeterías que son casi una delicatesen.

Para efectos de la investigación se recabo información con relación al tema previamente planteado como lo es el comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los Hoteles del municipio de Cobán departamento de Alta Verapaz, anteriormente se han llevado a cabo estudios con relación al tema como por ejemplo: proyectos de investigación, ejercicios profesionales supervisados, tesis, artículos, entre otros.

Algunos de los proyectos realizados en Guatemala con relación al estudio del comportamiento organizacional en los hoteles son los siguientes:

El comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del ministerio de ambiente y recursos naturales región noroccidente fue una tesis de investigación elaborada por Clarisa Esmeralda Ramos Villatoro de la Universidad Rafael Landívar en el Departamento de Quetzaltenango en junio de 2013, la que consistió en analizar y estudiar el comportamiento organizacional, para determinar la incidencia y la satisfacción en el trabajo y así alcanzar los logros y objetivos de la organización.

Causas que influyen en la rotación de personal en los hoteles clasificados con las categorías de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Guatemala, fue una tesis de investigación realizada por Aida Carolina Barillas Castillo de la Universidad Rafael Landívar en junio de 1998 en la Ciudad de Guatemala, ese estudio consistió en determinar las principales causas que generan la rotación de personal y que pueden afectar el clima organizacional en los hoteles clasificados con las categorías de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Guatemala.

1.2 Justificación

Es evidente que el desarrollo de las habilidades interpersonales en los gerentes de una empresa determinada, también contribuye a las organizaciones a atraer y a conservar individuos de alto rendimiento; el comportamiento organizacional es un campo que trata en temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación; los equipos de trabajo, comunicación, liderazgo, poder y política; cultura organizacional, entre otras.

Las interrelaciones en la organización son una parte significativa de la administración de los recursos humanos y por consiguiente tiene aplicación a la productividad; así como también el ambiente laboral por lo que uno de sus propósitos es lograr cumplir con los objetivos trazados y trabajar con eficiencia y eficacia; con referencia a lo anterior el comportamiento organizacional estudia tres determinantes: individuos, grupos y organización y el efecto que estas tienen en la satisfacción, desempeño, rotación y ausentismo.

Una de las debilidades de las empresas en el medio es lograr la satisfacción laboral de sus colaboradores, actualmente en Cobán, Alta Verapaz existe el sector hotelero por ser un municipio de atracción turística, el cual ha ido creciendo a lo largo de los años, por lo que resulta importante conocer el estado actual de este sector y como repercuten directamente al desempeño de los colaboradores y en efecto a la organización, servicio al cliente, crecimiento organizacional, entre otras.

Es primordial realizar un estudio del comportamiento organizacional puesto que es una parte importante de la administración de los recursos humanos, por consiguiente tiene más relevancia la calidad del trabajo del colaborador y el ambiente laboral, y uno de los objetivos es lograr describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en situaciones distintas.

El interés de la presente investigación se basa en la importancia de evaluar los tres niveles del comportamiento organizacional como lo son: individuo, grupo y sistema organizacional, estos tres niveles permitirán determinar con mayor énfasis como se desarrolla el tema en este tipo de organizaciones y determinar el impacto que tiene hacia los colaboradores y a la organización en general, sumado a ello establecer el efecto que estas tienen en la satisfacción, desempeño, rotación y ausentismo; el análisis

permitirá conocer las áreas que deben ser reforzadas para optimizar los aspectos encontrados durante el análisis.

1.3 Planteamiento del problema

El comportamiento organizacional constituye los distintos tipos de relaciones que se establecen dentro de una empresa, en primer lugar ayuda a comprender las relaciones de los colaboradores entre si, por otro lado también ayuda a comprender la influencia que el entorno en que se desarrollan los colaboradores afecta de manera directa a la organización, y por ultimo analiza la estructura de la organización con el propósito que los colaboradores deben estar coordinados para poder trabajar en equipo y cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización.

En todas las organizaciones en determinado momento surge la necesidad de conocer como es el comportamiento organizacional dentro de su estructura y como afecta este al desarrollo de sus operaciones el cual se puede determinar por medio del estudio de tres áreas, en primer lugar el comportamiento individual de sus colaboradores, el segundo lugar como los colaboradores se comportan dentro de los grupos, y por ultimo como afectan los cambios de la estructura organizacional a los colaboradores.

Es importante mencionar que en los Hoteles del casco urbano de Cobán, Alta Verapaz no se ha realizado un estudio del comportamiento organizacional, y debido a ello se desconoce la incidencia que este tiene al desempeño laboral, lo cual afecta de manera directa a los objetivos planteados así como también se pierde el trabajo eficiente y eficaz de las operaciones.

Por lo tanto es primordial poder determinar cómo se desarrolla el comportamiento organizacional en este tipo de organizaciones, como afecta al desempeño laboral y que aspectos destacan de ello, para luego poder

tomar las acciones necesarias y poder dar seguimiento a los hallazgos encontrados.

El individuo, el grupo y la estructura organizacional; son tres pilares fundamentales para el estudio del comportamiento organizacional, el objetivo del CO recae en describir sistemáticamente el comportamiento de los colaboradores ante diferentes circunstancias, como es el flujo de información dentro de la misma estructura y por otro lado es poder comprender el porqué los colaboradores se comportan de cierto modo ante distintas situaciones y en relación a ello poder determinar el impacto que tiene hacia el desempeño laboral, situación que hasta el día de hoy se desconoce especialmente en los hoteles del casco urbano de Cobán, Alta Verapaz, es por ello que se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es el comportamiento organizacional y la incidencia que tiene hacia el desempeño laboral de los Hoteles del Casco Urbano del municipio de Cobán departamento de Alta Verapaz?

1.3.1 Definición del problema

El comportamiento organizacional es un campo que basa su estudio en tres áreas; tales como el individuo, grupo y sistema organizacional y el efecto que tienen al desempeño de la empresa, haciendo énfasis en aspectos como la satisfacción, desempeño, rotación y ausentismo; resulta oportuno mencionar que el comportamiento organizacional surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Existen empresas que han adoptado la implementación de teorías del aprendizaje para el crecimiento, tanto de sus

colaboradores como de sus equipos de trabajo con el fin de distinguirse de la competencia y aumentar su valor en el mercado.

Actualmente el análisis del comportamiento organizacional para las empresas del medio es un tema que no es de su interés por lo que en ocasiones este se ve reflejado en el desempeño y servicio que brindan a los clientes, por lo tanto existe un desconocimiento de los elementos o variables que los hoteles aplican a su organización acerca de este tema o las medidas específicas para mejorar este campo de estudio.

Por lo descrito con anterioridad, resulta oportuno conocer los aspectos del comportamiento organizacional en el sector hotelero, determinar la situación actual de las organizaciones en las áreas y aspectos mencionados, como afectan al desempeño de sus colaboradores y por consiguiente al desarrollo de la compañía.

1.3.2 Especificación del problema

En las organizaciones del siglo XX consideradas en su gran mayoría como altamente competitivas el Recurso Humano es parte fundamental para sus operaciones ya que sin los individuos correctos sus operaciones se verían obstaculizadas dando espacio a la competencia.

Por lo anterior descrito las organizaciones invierten en gran medida sobre su recurso humano desde distintos aspectos entre ellos podemos mencionar el comportamiento organizacional el cual basa su estudio en el individuo, grupo y organización. Así como también la falta de seguimiento de estas áreas afectan sus operaciones, los objetivos, el desempeño de sus colaboradores, un alto índice de rotación, ausentismo, satisfacción, entre otras.

En términos generales podemos destacar la importancia de conocer el impacto que esta disciplina tiene en este tipo de organizaciones ya que conocemos ampliamente las áreas más trascendentales de ella, es por ello que se considera importante determinar el análisis del comportamiento organizacional especialmente en los hoteles del casco urbano de Cobán, Alta Verapaz, durante el año 2015; se determina el siguiente tema de investigación **“El comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los Hoteles del Casco Urbano del municipio de Cobán departamento de Alta Verapaz”**.

1.4 Alcances

El presente trabajo desarrolla una diversidad de alcances con el objetivo que se establezca en un instrumento que optimice el comportamiento organizacional de los Hoteles del Caso Urbano de la Ciudad de Cobán, Alta Verapaz; entre ellos podemos mencionar los siguientes:

1.4.1 Ámbito teórico

Estudiar el comportamiento de cada uno de los colaboradores y gerentes de los hoteles y cómo afecta estas al desempeño laboral, analizar los tres niveles del comportamiento organizacional, finalizando con una guía de medición de clima organizacional, con un programa de formación sobre temas que fortalezcan al colaborador.

1.4.2 Ámbito geográfico

La investigación abarca únicamente el Casco Urbano del municipio de Cobán departamento de Alta Verapaz el cual

comprende la zonas uno hasta la doce, para la cual se tomaran en cuenta a los Hoteles que estén establecidos dentro de esas zonas.

1.4.3 Ámbito institucional

Estará determinado por los hoteles comprendidos de la zona 1 a la zona 12 las cuales forman parte del casco urbano de la ciudad entre ellos están los siguientes establecimientos:

- a) Casa Duranta
- b) Hotel Villa Ancestral
- c) Big Tower, Hotel
- d) Hotel y Restaurante Villa Real
- e) Villa las Cabañuelas
- f) Hotel la providencia
- g) Casa Gaia
- h) Pensión Monja Blanca
- i) Hotel y Restaurante la Colonia
- j) Hotel y Restaurante San Vicente
- k) La Posada
- l) Hotel California
- m) Corporación Mora Gurman
- n) La Posada de Don Juan Matalbatz
- o) Perla María
- p) Hotel la Posada de Don Antonio
- q) Hotelito María Elisa
- r) Hotel Maya
- s) Alcázar de Doña Victoria
- t) Hotel Alemán

1.4.4 Ámbito personal

Brindar a los colaboradores, gerentes, directivos, líderes, supervisores, ejecutivos, entre otros puestos administrativos u operativos de los hoteles un medio útil y sencillo al momento de conocer el clima organizacional así como también al momento que deseen llevar a cabo actividades para fortalecer las competencias posean una guía que les permita organizar actividades para su mejoramiento.

1.4.5 Ámbito temporal

Con esta investigación se pretende abarcar el tema del comportamiento organizacional en los Hoteles de Cobán, Alta Verapaz exclusivamente en el año dos mil quince.

1.5 Límites

Esta investigación estuvo comprendida por dos tipos de limitantes de tipo teórico e institucional, los cuales se describen a continuación:

1.5.1 Límites teóricos

Se pueden hacer mención a los obtenidos por medio de fuentes bibliográficas con relación al tema como lo son: comportamiento organizacional, recursos humanos, el acuerdo gubernativo No.1144-33 el cual regula a los hoteles de Guatemala al momento de su apertura, el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, finalidades del INGUAT, funciones del INGUAT, generalidades de los hoteles y por último los estudios relacionados al tema de investigación.

1.5.2 Límites institucionales

Entre los límites institucionales podemos mencionar en primero lugar al Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, que es la entidad encargada de regular a los hoteles de la Republica, en segundo lugar tenemos a los hoteles establecidos dentro del casco urbano de Cobán municipio de Alta Verapaz, y por ultimo al personal directivo, operacional y administrativo quienes serán los sujetos de investigación.

1.6 Aporte

Como consecuencia de la investigación se desarrollará una guía de medición de clima organizacional y recomendaciones para su mejoramiento a través de un programa de formación sobre temas relevantes que fortalezcan las debilidades encontradas; con el objeto de brindar a los gerentes una herramienta útil con énfasis en las áreas de aplicación del comportamiento organizacional.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 El comportamiento organizacional

Podemos definir al comportamiento organizacional como:

“Es un campo que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”.¹

El comportamiento organizacional estudia tres áreas en las organizaciones como lo son el individuo, grupos y estructura, en otras palabras se encarga del estudio de lo que hacen las personas en la organización, y de cómo este afecta al comportamiento de los colaboradores y su desempeño.

Existen variables que son relevantes en el estudio del CO (a lo largo del documento se utilizarán las siglas CO como referencia a Comportamiento Organizacional) como lo son: trabajo, ausentismo, rotación, productividad, desempeño y administración.

¹ Stephen Robbins. Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional* (México: PEARSON, 2009), 10.

Se define también como:

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.”²

2.1.1 Disciplinas que intervienen en el campo del CO

El comportamiento organizacional se conforma de aportes de cierto número de disciplinas entre las más importantes predominan la psicología, psicología social, sociología y antropología. La psicología tiene contribuciones que ocurren sobre todo sobre el nivel individual, por otro lado el resto de las disciplinas hay ayudado a la comprensión de conceptos amplios tales como los grupos y la organización.

a. Psicología

Es una ciencia que explica y en muchas ocasiones cambia el comportamiento de los seres humanos, los psicólogos se encargan de estudiar y tratar de comprender el comportamiento de los individuos.

b. Psicología social

Es una rama de la psicología la cual unifica conceptos propios de la psicología, sociología y que su centra en la influencia que tienen las personas entre sí.

² Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (México: Mc Graw Hill, 2009), 6.

c. Sociología

Se encarga del estudio de las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Lo más importante es que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de temas de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

d. Antropología

Es la ciencia que se encarga del estudio de las sociedades con el objetivo de aprender sobre los seres humanos y las actividades que estos realizan.

2.1.2 Desarrollo de un modelo de CO

El marco de referencia del comportamiento organizacional se integra de la manera siguiente:

a. Variables dependientes

Una variable dependiente es un factor clave la cual se ve afectada por otro factor. Las principales variables dependientes en el comportamiento organizacional son: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción con el trabajo, a continuación se describirán con brevedad cada una de ellas:

1) Productividad

Una organización se considera productiva cuando esta alcanza sus metas y si lo realiza con eficiencia utilizando insumos al producto o servicio a un costo más bajo. Por lo anterior descrito la

productividad implica una preocupación por la eficiencia y la eficacia.

Una empresa es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas en el mercado, pero su productividad también depende de que las logre de manera eficiente. Existen ciertas mediciones más reconocidas de la eficiencia organizacional son: rendimiento sobre la inversión, las utilidades y producción por hora de trabajo.

2) Ausentismo

Podemos definir al ausentismo como la inasistencia frecuente al lugar de trabajo, lo cual constituye un costo tanto para las empresas como para el empleador. Se considera una pérdida para la organización debido a que se deberá buscar un reemplazo temporal para cubrir a los trabajadores faltistas.

3) Rotación

La rotación es el retiro permanente de una empresa, y este puede ser voluntario o involuntario. Una alta tasa de rotación en las empresas tiene como efecto un elevado costo en gastos de reclutamiento, selección y capacitación, sumado a ello la interrupción de operaciones eficientes en una organización cuando los colaboradores preparados se van y hay que recurrir los sustitutos y prepararlos.

4) Satisfacción con el trabajo

Podemos definir a la satisfacción en el trabajo como un sentimiento positivo con respecto al trabajo propio en una organización, a diferencia de las anteriores variables esta representa una actitud en lugar de un comportamiento.

Existen creencias de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un principio básico durante mucho tiempo entre los gerentes, a pesar de ellos muy pocas investigaciones dan crédito a ello después de décadas de cuestionamientos acerca de la relación entre la satisfacción y desempeño.

b. Variables independientes

Las variables independientes son las presuntas causantes de un cambio en las variables dependientes, esto se fundamenta en el hecho de entender el comportamiento individual. Para comprender mejor las variables independientes detallaremos cada una de ellas:

1) Variables a nivel de individuo

Al momento en el que un individuo entra en una organización, no pueden ser considerados iguales o parecidos a otros, puesto que cada uno es diferente, esto quiere decir que las personas ingresan a una organización con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo.

Una de las características más sobresalientes son la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; emociones, valores, actitudes y niveles de aptitudes básicas. La mayoría de estas características ya están definidas cuando una persona se integra a la fuerza de trabajo y en ocasiones es muy difícil cambiar dichas características.

Existen variables como la percepción, toma de decisiones individual, aprendizaje y motivación las cuales se han demostrado que también afectan al individuo.

2) Variables a nivel de grupo

El comportamiento de las personas en grupo es la suma de su comportamiento individual, la complejidad del modelo básico de CO aumenta cuando se toma en cuenta el comportamiento de las personas cuando forman parte de un grupo lo cual difiera del que muestran cuando están solas.

3) Variables a nivel de organización

En esta variable el comportamiento organizacional alcanza su mayor nivel cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo al comportamiento individual y de grupo.

2.2 Fundamentos del comportamiento individual

A continuación se denotaran las diferencias de los individuos en cuanto a aptitudes y características biográficas que afectan a su

rendimiento y satisfacción en las empresas como colaboradores y todos los aspectos que engloba el comportamiento individual.

2.2.1 Aptitud

La definición de aptitud podemos decir que se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo diferentes tareas en su trabajo. Es una evaluación de lo que es posible que alguien haga, existen dos tipos de aptitudes que un individuo puede tener estas son: intelectuales y físicos.

a. Aptitudes intelectuales

Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales como: pensar, razonar y resolver problemas. Se dice que las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y por consiguiente alcanzan niveles de educación más altos, sumado a ello los individuos inteligentes se caracterizan por ser líderes de un grupo determinado.

La inteligencia tiene una relación positiva de manera que las calificaciones altas en un colaborador en determinado examen de pruebas de aptitud, este tiende a correlacionarse positivamente con calificaciones elevadas en otra.

b. Aptitudes físicas

Aunque la naturaleza cambiante del ámbito laboral sugiere que la capacidad intelectuales cada vez mas importantes para muchos puestos de trabajo, las aptitudes físicas son útiles y continuaran siéndolo.

Las investigaciones sobre cientos de puestos de trabajo han identificado nueve aptitudes básicas que son necesarias para la ejecución de tareas físicas siendo estas las siguientes: resistencia dinámica, resistencia del tronco, resistencia estática, resistencia explosiva, flexibilidad de estiramiento, flexibilidad dinámica, coordinación corporal, equilibrio, resistencia.

2.2.2 Aprendizaje

“Es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de una experiencia”.³ La anterior definición sugiere que es posible ver los cambios que tienen lugar en el comportamiento de las personas pero no el aprendizaje en sí.

La definición tiene varios componentes los cuales son en primer lugar, el aprendizaje únicamente implica un cambio, el cual puede ser bueno o malo desde el punto de vista de la empresa. En segundo lugar, todo cambio debe asimilarse, los cambios inmediatos tal vez solo sean un resultado de fatigas por lo que estos no representan un aprendizaje.

En tercer lugar, para que el aprendizaje suceda es necesaria cierta experiencia, esta se puede adquirir de dos modos el primero directo por medio de la observación o la práctica, o de forma indirecta por medio de la lectura.

a. Teorías sobre el aprendizaje

Existen tres teorías para determinar los patrones de comportamiento que adquirimos estas son: condicionamiento

³ Stephen Robbins. Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional* (México: PEARSON, 2009), 54.

clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social, a continuación describiremos cada una de ellas:

1) Condicionamiento clásico

Este surgió por medio de un estudio realizado por el ruso Iván Pavlov a principios de la década de 1900, este estudio se basó en estímulos a los cuales los perros respondían relacionando el sonido con la carne y como estos respondían al momento de mostrarles las dos opciones.

En el experimento la carne era un estímulo no condicionado para los perros haciendo que estos reaccionaran de cierta forma. La reacción que tenía lugar, siempre y cuando ocurriera el estímulo no condicionado se llamó respuesta no condicionada.

La campana era un estímulo artificial se denominó estímulo condicionado aunque este era neutral después de que el sonido de esta coincidía con la carne, el último concepto es la respuesta condicionada la cual describe el comportamiento del perro al escuchar la campana.

Los anteriores conceptos resumen el condicionamiento clásico, el aprendizaje de una respuesta condicionada involucra la relación entre un estímulo condicionado y no condicionado.

2) **Condicionamiento operante**

Esta teoría propone que el comportamiento se da en función de sus consecuencias, este comportamiento es aquel que es voluntario o aprendido, contrario al que es reactivo o no aprendido. Por lo anterior descrito es un tipo de aprendizaje en el que el comportamiento voluntario o deseado conduce a una recompensa o impide un castigo.

3) **Aprendizaje social**

Se determinó que las personas también aprenden cuando observan lo que le sucede a otras personas, porque algo se les diga o por experiencias directas. El enfoque de que se aprenda tanto por observar como por la experiencia directa se denomina teoría del aprendizaje social.

Esta teoría tiene relación con el condicionamiento operante es decir, supone que el comportamiento se da en función de las consecuencias, también toma en cuenta la existencia del aprendizaje por observación y la importancia de la percepción en el proceso de aprender.

2.2.3 Actitudes

“Son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos. Refleja

cómo se sienten al respecto de algo. Cuando digo me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia el trabajo”.⁴

La mayoría de las actitudes son complejas, depende de las preguntas que se le realicen a una persona acerca de lo que le gusta o hacia la organización en la cual trabajan, quizá la mayoría de una respuesta sencilla, pero es muy probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas.

2.2.4 Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo se puede definir como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. El trabajo de una persona es más que solo realizar las actividades de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión.

Un trabajo requiere interactuar con los compañeros y jefes, seguir reglas y políticas de la organización. Evaluar que tan satisfecho o insatisfecho este un colaborador con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo.

Existen dos métodos que se utilizan para medir la satisfacción de los empleados el primero es calificación global única la cual se determina pidiendo a los individuos que respondan a una pregunta como por ejemplo: si considera todo lo que involucra, ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?, para luego responder en una escala de 1 a 5 que corresponden de muy satisfecho a muy insatisfecho.

⁴ Stephen Robbins. Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional* (México: PEARSON, 2009), Pag. 75.

Por el otro lado el otro enfoque, la suma de facetas del trabajo identifica los elementos clave de un trabajo e interroga a los individuos sobre sus sentimientos respecto de cada uno, los factores comunes son: la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.

2.2.5 Personalidad

La definición más utilizada es: “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”.⁵

Luego de esa definición se puede decir que la personalidad es la suma de las formas en que un individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.

2.2.6 Valores

Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso. Los valores contienen criterios que incluyen ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Una definición más clara de valores puede ser la siguiente:

“Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un

⁵ Stephen Robbins. Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional* (México: PEARSON, 2009), Pag. 105.

comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud”.⁶

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional ya que dan el fundamento para la correcta comprensión de las actitudes y motivación de las personas, debido a que influyen en las percepciones de los individuos.

En general los valores influyen en el comportamiento y en las actitudes, en muchos de los casos las personas ingresan en una organización con definiciones preconcebidas de lo que se debe hacer y de lo que no se debe hacer, por supuesto lo anterior descrito no son valores sino que corresponde a lo que ellos creen que es correcto o incorrecto.

2.2.7 Motivación

“La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos”.⁷

La motivación es un proceso que está compuesto por tres elementos interdependientes que al mismo tiempo interactúan entre sí, siendo ellos los siguientes:

⁶ *Definiciones de valores*. www.elvalordelosvalores.com (9 de octubre 2014)

⁷ Stephen Robbins. Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional* (México: PEARSON, 2009), Pag. 385.

a. Necesidades

Las necesidades aparecen cuando surgen desequilibrios en la vida de los individuos como los fisiológicos y los psicológicos, las necesidades son variables ya que surgen del interior de cada individuo. En conclusión se puede decir que una necesidad es la suma de carencias internas que posee una persona como por ejemplo: hambre, inseguridad, soledad, entre otras.

Cada persona u organismo se caracteriza por buscar en cierto momento un equilibrio, pero este se ve afectado en ocasiones por las necesidades que surgen, que cuando esta no es satisfecha crea un estado de tensión e impulsa a las personas a reducirlo o aumentarlo.

b. Impulsos

También denominados motivos, estos son los medios que son necesarios para satisfacer una necesidad, lo cual genera en los individuos un comportamiento de búsqueda e investigación cuyo objetivo es identificar incentivos que una vez atendidos puedan satisfacer la necesidad y así reducir la tensión que esta producía.

c. Incentivos

Es la parte final del ciclo de la motivación, y se puede definir como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Al momento de alcanzar un incentivo se establece un equilibrio fisiológico o psicológico de manera que se reduce o elimina un impulso. Los incentivos están fuera de las personas y varían según la situación en la que se encuentren.

2.2.8 Emociones y estados de ánimo

Las emociones son sentimientos que por lo regular están dirigidos hacia una persona o algo, reacciones que se tienen sobre una persona o algo. Las personas manifiestan sus emociones cuando están felices o enojados o temerosos de algo.

Por el contrario los estados de ánimo no se dirigen hacia una persona o algo, las emociones se convierten en estados de ánimo en el momento que se pierde la atención del evento u objeto causante de un sentimiento.

Los estados de ánimo son sentimientos que son menos intensos que las emociones y que con frecuencia pero no siempre estos carecen de un estímulo contextual. En este tema también existe un término muy importante como lo es el afecto ya que es un término que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas.

El afecto es un término amplio que conjuntamente incluye las emociones y los estados de ánimo, existen ciertas diferencias entre las emociones y los estados de ánimo de las cuales se pueden decir que las emociones las causa un evento específico y que son más rápidas que los estados de ánimo los cuales permanecen por más tiempo en los individuos.

En algunos casos se dice que las emociones se orientan más a la acción, ya que conducen a un acto más inmediato por el contrario los estados de ánimo son más cognitivos es decir que nos hacen pensar o inquietan por un rato.

El afecto, las emociones y los estados de ánimo, se dice que en teoría pueden ser separables pero en la práctica la diferencia entre ellas no siempre es clara.

2.3 Definición y clasificación de los grupos

Podemos definir a un grupo como al conjunto de dos o más individuos que interactúan entre sí, que se reúnen para cumplir con objetivos particulares, los grupos pueden ser de dos formas ya se formales e informales.

Entendemos por grupos formales a aquellos los cuales definen la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas así como también se determinan porque los comportamientos de los individuos quedan estipulados por metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de ellas.

Por otro lado existen los grupos no formales que son grupos que no están estructurados de manera formal ni determinados por la organización, son formaciones espontaneas en el ambiente de trabajo los cuales surgen en respuesta de una necesidad de tener contacto social.

Es posible que existan clasificaciones más específicas de los grupos como los son: de mando, tarea, interés y amistosos. Los grupos de mando y de tareas son representaciones de los grupos formales y por otro lado los de interés y amistosos forman parte de los grupos no formales.

2.3.1 Etapas del desarrollo de los grupos

A lo largo de los años los grupos por lo general pasan a través de una secuencia denominada modelo de las cinco etapas del desarrollo de los grupos, es un marco útil en la actualidad para

seguir patrones de comportamiento en los grupos y entender su desarrollo. El modelo se divide en formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación las cuales se describen a continuación:

a. Formación

Esta se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre acerca del propósito, estructura y liderazgo de los grupos. Los integrantes de los grupos prueban distintos mecanismos para lograr determinar cuáles de los comportamientos son aceptables y esta etapa termina cuando los integrantes se dan cuenta en sí que son parte del grupo.

b. Tormenta

Esta etapa se caracteriza por ser la del conflicto al interior del grupo, los miembros de grupo aceptan la existencia del mismo pero se resisten a las limitantes que este impone a la individualidad. Sumándole a ello el conflicto acerca de quién controlara el grupo, esta etapa culmina cuando existe una jerarquía de liderazgo dentro del grupo.

c. Normalización

La etapa de normalización se desarrolla por medio de las relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión, existe un sentido fuerte de identidad y compañerismo en el grupo. Esta etapa finaliza cuando la estructura del grupo se solidifica y este ha asimilado un conjunto común de

expectativas lo cual define un comportamiento correcto en los miembros.

d. Desarrollo

También llamada la etapa del desempeño, es este punto los grupos y sus integrantes son aceptados por completo y el grupo es funcional, todos los integrantes comparten la misma energía y pueden entenderse unos con otros en el momento que realicen una tarea en conjunto.

e. Terminación

Es la última etapa de los grupos de trabajo temporales, equipos, fuerzas de tarea, y grupos similares que tienen una labor específica, en esta etapa el grupo se prepara para la acción, el rendimiento ya no es prioridad por el contrario se centran en terminar las actividades, se caracteriza porque las respuestas de los integrantes varían, existe un sentimiento de depresión por la pérdida de la amistad durante la vida del grupo.

2.3.2 Toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones en grupo es caracterizada por el término “dos cabezas piensan mejor que una”, es una expresión muy utilizada en muchos países ya que actualmente en las empresas las decisiones son tomadas por los grupos, equipos o comités.

a. El grupo versus el individuo

En la mayoría de las organizaciones se emplea la toma de decisiones en grupo, pero hasta qué punto es

conveniente que sea de esa forma o implica que es preferible que las tomen un solo individuo a continuación se mencionaran las fortalezas y debilidades de esta decisión:

1) Fortalezas de la toma de decisiones en grupo

Todos los grupos generan información y conocimientos más complejos, una de las fortalezas de la toma de decisiones en grupo es que al sumar todos los recursos de sus integrantes se realizan más aportes al proceso de decisión.

Así como también ofrecen la diversidad y puntos de vista distintos para tomar la decisión correcta, sumado a ello da oportunidad de tomar en cuenta más enfoques y alternativas y por último los grupos producen más aceptación de la solución ya que se tomó en conjunto y es probable que todos apoyen con entusiasmo la decisión.

2) Debilidades de la toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones en grupo también tiene sus desventajas entre las cuales podemos mencionar el consumo de tiempo en el trabajo, ya que es más común que tarden en llegar a una solución, en ocasiones pueden ser dominadas por uno o algunos miembros.

Por ultimo existe la responsabilidad ambigua, en una decisión individual se conoce quien es el responsable pero en grupo se diluye la responsabilidad a cualquier individuo.

2.3.3 Comunicación

Podemos definir a la comunicación como:

“El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra”.⁸

En toda organización la comunicación es una herramienta muy importante ya que ningún grupo dentro de la misma puede existir sin la comunicación, es solo a través de la transmisión del significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir.

La comunicación no es únicamente transmitir un mensaje este por lo general tiene que ser entendido por todos los miembros de un grupo y a toda la organización en general, por lo tanto debe incluir la transferencia y la comprensión del significado de cada mensaje.

La comunicación perfecta se da en los casos que el pensamiento o mensaje se transmitiera de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor.

⁸ Idalberto Chiavenato. *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (México: Mc Graw Hill, 2009), Pag. 308.

a. Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Primero la comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros es decir que las empresas tienen jerarquías de autoridad y lineamientos que exigen a los empleados que sigan, como por ejemplo se les pide que se comuniquen primero con su jefe inmediato aquí la comunicación cumple la función de control.

Segundo la comunicación impulsa a la motivación, ya que aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede realizarse para mejorar el desempeño, si en algún caso este fuera insatisfactorio.

Tercero la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos para poder satisfacer necesidades sociales, ya que para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social y la comunicación es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos.

Por último la comunicación, facilita la toma de decisiones ya que proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

b. El proceso de comunicación

Antes del proceso de comunicación se necesita un propósito para ser transmitido este se llama mensaje el cual tiene que pasar entre el emisor y un receptor puede que este mensaje este codificado por símbolos, se transmite por un canal al receptor quien es la persona que traduce el mensaje.

El emisor inicia un mensaje, es mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor, en el momento que hablamos lo que decimos es el mensaje, los ademanes también forman parte del mensaje. El canal es el medio por el cual viaja el mensaje, este es seleccionado por el emisor y debe determinar si utiliza el canal formal o informal.

Los canales formales son establecidos por la organización y transmite mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros, y los informales son canales espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales.

El receptor es a la persona que está dirigido el mensaje, no obstante antes de que el mensaje se reciba debe traducirse de manera que sea entendido por el receptor, a este paso se le llama decodificación, existen barreras que interrumpen el mensaje y distorsionan la claridad del mismo a esto se le denomina ruido.

La etapa final de la comunicación es la retroalimentación y aquí es donde se comprueba el éxito que se ha logrado al momento de transferir el mensaje según se pretendía desde un principio.

c. La dirección de la comunicación

El proceso de comunicación puede fluir ya sea hacia abajo, hacia arriba, y lateral, a continuación veremos cómo se desarrolla cada una de ellas.

1) Comunicación hacia abajo

Este tipo de comunicación es la que fluye desde un grupo hacia otro nivel inferior como por ejemplo la comunicación que se da entre el gerente y sus subordinados.

Es utilizada por los líderes y los gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre un trabajo, informar a los empleados de políticas y procedimientos, entre otras.

2) Comunicación hacia arriba

La comunicación hacia arriba es la que fluye hacia un nivel superior, es utilizada para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso de las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos.

3) Comunicación lateral

Esta comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupo de trabajo del mismo nivel, entre los gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal.

2.3.4 Liderazgo

Se define al liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. El desarrollo de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

Una definición más clara de liderazgo puede ser la siguiente:

“El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente”.⁹

En ocasiones este término es confundido con la administración y una diferencia entre ellas la argumento John Kotter por lo que expuso lo siguiente:

“La administración consiste en trabajar con la complejidad. La buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados en relación con los planes. A diferencia con el liderazgo se refiere a tratar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos.”¹⁰

⁹ *Definición de liderazgo*. www.definicion.de (4 de Noviembre 2014)

¹⁰ Stephen Robbins. Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional* (México: PEARSON, 2009), Pag. 385.

Una persona asume el rol de liderazgo únicamente debido a la posición que tiene en la organización, esto debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, pero no siempre todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. En todas las organizaciones se necesitan personas líderes fuertes para tener una administración sólida y obtener una eficacia óptima.

2.3.5 Poder y política

El poder se refiere a la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra, de manera que esta persona actúe de acuerdo a los deseos de la otra.

El poder puede existir sin que se use, es decir es una capacidad o un potencial, una persona puede tener poder pero no imponerlo y un aspecto muy importante del poder es la función de dependencia que consiste entre mayor sea la dependencia de B con respecto a A, mayor será el poder de A en la relación. Las personas pueden tener poder sobre otra solo si ella o el controlan algo que usted desea.

Podemos definir al poder enfocado hacia la administración como:

“Tener poder significa tener recursos, pero con la característica especial de que esos recursos tienen valor para satisfacer las necesidades. El poder es una relación que necesita la existencia mínima de dos seres humanos que

intercambian recursos de igual o diferente valor para satisfacer sus necesidades”.¹¹

Por otro lado tenemos a la política que es el poder en acción, esto comúnmente ocurre cuando las personas están reunidas en grupo, todos los integrantes están interesados en hacerse de un nicho en el cual tengan influencia, obtengan recompensas y logren avanzar hacia sus carreras.

Cuando en las organizaciones los individuos convierten su poder en acción se puede describir que son como dados a la política, son aquellos que pueden usar sus bases de poder con eficacia por medio de buenas aptitudes políticas.

La política organizacional en esencia se ha centrado en el uso de poder para afectar la toma de decisiones en una organización o en el comportamiento de los miembros que practican el autoservicio y no reciben sanciones organizacionales. Podemos definir como comportamiento político a lo siguiente:

“Aquellas actividades que no requieren ser parte del papel formal de alguien en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas al interior de esta”.¹²

La anterior definición agrupa los esfuerzos por influir las metas, criterio o procesos usados para la toma de decisiones

¹¹ www.administraciondeempresas.blogspot.com (15 de octubre 2014)

¹² Stephen Robbins. Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional* (México: PEARSON, 2009), Pag. 461.

cuando se plantea que la política tiene relación con la distribución de las ventajas y desventajas al interior de la organización.

Tiene una amplitud suficiente para tomar en cuenta comportamientos políticos variados tales como retener información clave para quienes toman decisiones, delatar, esparcir rumores, intercambiar favores entre los colaboradores para beneficio mutuo, entre otros.

2.3.6 Conflicto y negociación

Existen muchas definiciones de conflicto, este debe ser percibido por las partes involucradas de manera que exista o no un conflicto es cuestión de percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces por lo general hay un acuerdo entre ambas partes de que no existe.

Otro de los aspectos en común que tienen las definiciones que dan son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores mencionados establecen el punto de partida del proceso de conflicto.

Con relación a lo anterior podemos definir al conflicto como un proceso el cual inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo y por lo general es algo que a la primera le preocupa. El conflicto describe el punto en el cual las interacciones se cruzan para llegar a convertirse en un problema entre ambas partes.

El conflicto agrupa un amplio rango de diferencias que experimentan las personas en las organizaciones tales como: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los

hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamientos, entre otras.

Por otro lado la negociación absorbe las interacciones de casi todos los individuos en los grupos y las organizaciones. Y una de las más importantes es la negociación laboral con la administración, existe otra como lo es la negociación entre gerente y empleados; colegas y jefes; vendedores negocian con los clientes de la empresa.

En las organizaciones poco estructurales en las cuales los colaboradores tienen que trabajar cada vez más con otros colaboradores sobre quienes no tienen autoridad directa y no comparten un jefe en común en este caso tener buenas aptitudes de negociación se vuelve algo crítico.

Por negociación podemos definir lo siguiente:

“Como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien”.¹³

Existen dos enfoques generales para la negociación el primero son los acuerdos distributivos y la característica que más se identifica con este es que opera en condiciones de suma cero, es decir, cualquier ganancia que se obtenga sobre algo es a expensas de otra persona y viceversa.

¹³ Stephen Robbins. Timothy Judge. *Comportamiento Organizacional* (México: PEARSON, 2009), Pag. 495.

El segundo enfoque son los acuerdos integradores que a diferencia del distributivo este opera con el objetivo de que hay uno o más arreglos que crean una solución ganar o ganar.

2.4 Fundamentos de la estructura organizacional

Las decisiones estructurales es una etapa de las más fundamentales que tiene que tomar un líder, a continuación se describirán los elementos de la estructura organizacional y como afectan al comportamiento organizacional.

2.4.1 Estructura organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Existen seis elementos clave que los directivos de cada empresa necesitan para diseñar su estructura organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización y formalización, a continuación describiremos cada una de ellas.

a. Especialización del trabajo

También llamado división del trabajo, se utiliza este término para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos completamente separados. La propiedad de la especialización del trabajo es que en lugar que el trabajo sea hecho por un solo individuo, se divide en cierto número de etapas para que cada una de estas las efectué una persona.

b. Departamentalización

Esta es la base para agrupar los lugares de trabajo ya que una vez se han dividido los puestos por medio de la

especialización del trabajo es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes.

c. Cadena de mando

Es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quien reporta a quien.

Para analizar la cadena de mando es necesario tomar en cuenta dos aspectos tales como: la autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas obedezcan y la unidad de mando por su parte es la que ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad.

d. Extensión del control

Es importante porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes que puede llegar a tener una empresa y si todas las operaciones de la empresa permanecen igual, entre más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente es la organización.

e. Centralización y descentralización

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la empresa, un ejemplo de ello es cuando la mayoría de las decisiones es tomada por la mayor autoridad en la empresa y no se toman en cuenta las aportaciones de los niveles inferiores. Por otro lado la descentralización es cuando la toma de decisiones es

tomada muchas veces por los niveles inferiores de la organización.

f. Formalización

La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Cuando un individuo tiene un puesto formalizado existe una escasez mínima de libertad para lo que se hace, cuando se hace y como se hace.

2.4.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado el cual es compartido por todos los miembros de una organización y es la cual distingue a la organización de las demás en el medio.

Es un sistema de características claves las cuales son compartidas y valoradas dentro de la organización, algunas investigaciones sugieren que existen siete características principales que al unirse capturan la esencia de lo que es la cultura organizacional y estas son las siguientes:

a. Innovación y aceptación del riesgo

Es el grado en que se estimula a los colaboradores para que sean innovadores y corran riesgos para el beneficio de la organización.

b. Atención al detalle

Es el grado que se espera que los colaboradores muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

c. Orientación a los resultados

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

d. Orientación a la gente

Es el grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los colaboradores de la organización.

e. Orientación a los equipos

Es el grado en que las actividades de la organización están distribuidas por grupos en lugar de individuos.

f. Agresividad

Grado en que los colaboradores son agresivos y competitivos con sus compañeros de trabajo, en lugar de buscar lo fácil.

g. Estabilidad

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento de la organización.

2.4.3 Políticas y prácticas de recursos humanos

Una de las decisiones más importantes de Recursos Humanos que se pueden tomar en la actualidad es a quien se contratara para un puesto en la organización, existen diferentes aspectos que son tomados en cuenta al momento de llevar a cabo dicha contratación los cuales se describirán a continuación.

a. Selección

El proceso de selección da inicio en el momento que el solicitante pide el empleo, los candidatos pasan por varias etapas en las cuales pueden ser rechazados en cualquier momento, con el objetivo de establecer si un candidato cumple con los requisitos, así mismo se procede a comprobar los antecedentes de los candidatos preseleccionados.

Se procede a la selección sustantiva, con el objetivo de determinar quiénes son los candidatos más calificados de entre aquellos que cumplen los requisitos básicos, como por ejemplo: exámenes escritos, pruebas de desempeño, entrevistas, entre otras.

Por último se desarrolla la etapa de la selección contingente, el objetivo de esta etapa consiste en hacer una revisión final antes de hacer una oferta a los solicitantes entre las actividades que se llevan a cabo son: pruebas de dopaje, revisión de antecedentes, entre otras.

Si los solicitantes dan positivo en algunas de las pruebas anteriores son rechazados y se le da la oferta de trabajo al solicitante mejor calificado.

b. Capacitación

En toda organización existen empleados competentes pero así mismo estos no lo serán para siempre, las aptitudes y conocimientos se deterioran y se hacen obsoletas, es por ello que muchas empresas invierten grandes cantidades cada año en las capacitaciones formales para sus colaboradores.

Las capacitaciones incluyen todo tipo de actividades desde enseñar a los colaboradores aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo. Existen cuatro tipos principales de capacitación entre ellos están: alfabetismo básico y técnico, aptitudes interpersonales y de solución de problemas.

Existen ciertos métodos de capacitación que son utilizados por la mayoría de organizaciones y se dividen en formales e informales y la capacitación dentro del trabajo o fuera de este.

c. Administración del desempeño

La administración del desempeño también llamada evaluación del desempeño tiene varios propósitos, uno de ellos es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general, las evaluaciones dan información clara para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y en último caso un despido.

Otro beneficio de las evaluaciones es que identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que establecen las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales existen programas correctivos.

Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los colaboradores en temas que fortalezcan las prácticas de desempeño, sumado a ello que las evaluaciones son la base para otorgar recompensas a los colaboradores por las tareas que realiza, determinar quién es

la persona que merece un incremento de salario por mérito, así como otras recompensas.

Todas las características de la evaluación del desempeño son valiosas, no obstante su importancia dependerá del punto de vista que tengamos, es evidente que varias de ellas tienen relevancia en la toma de decisiones de administración de recursos humanos, pero el mayor interés recae en el comportamiento organizacional, es por ello que se debe hacer énfasis en la evaluación del desempeño como una herramienta que brinda retroalimentación y determina el grado de recompensas.

2.5 Que son los hoteles

“Un hotel es un establecimiento que se dedica al alojamiento de huéspedes o viajeros. El término proviene del vocablo francés hotel, que hace referencia a una casa adosada”.¹⁴

Un hotel es un edificio que está planificado o constituido para albergar a personas de una forma temporal, los servicios básicos de un hotel incluyen lo que son una cama, un armario y un cuarto de baño. Otros servicios adicionales están conformados por un televisor, un pequeño refrigerador, sillas, entre otras.

A los hoteles se les puede considerar una empresa tradicional, a menudo se utiliza el término de “industria hotelera” para definir a este sector, su gestión se caracteriza por el control de costos de producción, y

¹⁴ Definición de Hotel. www.definicion.de, (12 de Noviembre de 2014).

en la correcta utilización de los recursos en este caso las habitaciones disponibles, sumado a ello a adecuada gestión de las tarifas que en Guatemala estas son proporcionadas por el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-.

Existen ciertas clasificaciones de los hoteles de acuerdo a las comodidades y servicios que brindan a los visitantes, una de las categorías más usuales son por estrellas de una hasta cinco, normalmente se utilizan las estrellas para poder clasificar y catalogar a un hotel en lo que respecta a sus prestaciones, servicios e instalaciones, actualmente en Guatemala únicamente se utiliza esta clasificación en los hoteles de la Ciudad, y en los departamentos por el contrario el Instituto Guatemalteco de Turismo los clasifica en cuatro grupos como lo son: hotel, hospedaje, pensión, auto-hotel.

2.6 Historia de los Hoteles en Guatemala

La historia de los hoteles en Guatemala da inicio en el año 1959 esto con la apertura del primer establecimiento de hospedaje Hotel Biltmore inaugurado por el señor Eduard Carrett en la 14 avenida y avenida reforma de la zona 10 Capitalina, catalogado como cinco estrellas contaba con una ubicación estratégica su capacidad inicial de 116 habitaciones, amplio estacionamiento para vehículos, restaurante, piscina en la parte posterior del edificio y salones para eventos al hotel se accedía por un amplia entrada frente a la Avenida la Reforma.

En la década de los años 70 se da en Guatemala la organización de 4 ferias internacionales en 1971 en el parque de la industria, es en este momento que se da la iniciativa de construir más y mejores hoteles en la zona 10 y debido a las exigencias del mercado internacional ya que una de las aerolíneas más importantes del medio Pan Am selecciono a Guatemala

como una de las terminales principales para los vuelos del aquel entonces famoso Jumbo Jet 747.

2.6.1 Primeros Hoteles en Guatemala

A continuación se darán a conocer los primeros hoteles establecidos en Guatemala desde los inicios del sector hotelero entre los años 1971 al 1978.

a. Hotel Conquistador Sheraton

Inaugurado el 8 de mayo de 1972 por el inversionista Rodolfo Kong dicho establecimiento contaba con 154 habitaciones y salones para eventos, en la recepción del hotel se encuentra un mural del Artista Guatemalteco Roberto Gonzales Goyri, así como también una plaqueta conmemorativa que indica la fecha de apertura abril 1972.

b. Westin Hotel Camino Real

Este hotel se apertura en el año 1976 promovido por el señor Eduard Carrett con una estructura de 788 metros cuadrados y con la construcción de los mejores salones para eventos.

c. El Hotel Dorado Americano

Hotel propiedad de la Familia Fisher Saravia, inaugurado en 1978 contaba con 110 habitaciones conjuntamente con salones para eventos y tenía una capacidad de 535 metros cuadrados.

d. Hotel Guatemala Fiesta

Este hotel fue inaugurado en 1978 y promovido por el empresario Mike Rodríguez, contaba con 110 habitaciones y salones para pequeños eventos.

e. Hotel Cortijo Reforma

Promovido por el señor Karl Hersmandorfel este hotel contaba con 120 habitaciones y pequeños salones para realizar eventos especiales.

f. Hotel Ramada Antigua

Este hotel fue una inversión realizada por la familia Cruz Pellecer aperturado en 1978, ubicado en la salida a ciudad vieja con una capacidad de 156 habitaciones y así como también salones para eventos.

2.7 El turismo en Guatemala 1981-1998

“En el año 1981 por un grupo de empresarios de gran visión, ante un panorama poco alentador conformado por la crisis económica y política que enfrentaba el mercado centroamericano, decidieron lanzarse a la tarea de agrupar a todos aquellos empresarios que estaban dispuestos a iniciar relaciones comerciales con el Mercado internacional. Este grupo fue acogido por la Cámara de Industria, fundándose así GEXPRONT Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales.”¹⁵

A través de todos los cambios políticos que sufrió el país desde el año 1985 se marca una época de gran aumento para el turismo en Guatemala así mismo cabe mencionar los eventos de gran magnitud que se dan en la sociedad de ese año, con el gobierno de Vinicio Cerezo se inicia una etapa democrática en la que se promueve al país a nivel internacional, realizando viajes de promoción a diferentes partes del mundo para crear una imagen y un posicionamiento mundial.

¹⁵ <https://corpoeventos.wordpress.com>

Durante este periodo una empresa consultora llamada THR Eulogio Bordas de Barcelona, España la cual realizo un estudio de oportunidades para la inversión del turismo en Guatemala, el cual tenía como objetivo realizar un documento que fue presentado a nivel nacional a los principales empresarios de la industria, banca y comercio para que consideraran dentro de sus planes de negocios las posibilidades de invertir en una nueva estructura hotelera en el país.

De esta forma el gobierno es ese entonces presidido por Ramiro de León Carpio le da prioridad al sector turismo como un sector estratégico lleno de oportunidades de crecimiento, conjuntamente con el Lic. José Miguel Gaitán Ávila siendo en ese momento el Director General del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, teniendo un efecto de estos esfuerzos se proyectan nuevas inversiones en hoteles y centros de convenciones en la capital del país.

2.8 Principales Hoteles en Guatemala

A continuación se dará a conocer un poco de la historia, dimensión y ubicación de los hoteles más significativos de Guatemala:

2.8.1 Gran Tikal Futura (Hyatt)

En sus orígenes conocido como Hotel Hyatt el cual cuenta con 205 habitaciones, 16 salones para eventos y con una capacidad mínima de 5,000 personas el nuevo complejo del Gran Tikal Futura Hotel es inaugurado por el empresario Joy Havie en 1996 en la Zona 11 de la Calzada Roosevelt, dicho hotel cuenta con el más grande centro de convenciones a nivel de Centro América una obra arquitectónica de la firma Pemuelier Cohen.

Fue el edificio más grande de Guatemala hasta la construcción del Premier Club, y actualmente ocupa el segundo

lugar, construido entre los años 1996 y 1997. Cuenta con cinco elegante salones para eventos equipados con lo último en tecnología audiovisual, así como también con un Lobby Principal, el famoso Gran Salón es uno de los más grandes de Centro América con 2,072 mts², su sistema de divisiones a prueba de sonido permite que se realicen hasta cinco eventos en una forma simultánea.

2.8.2 Hotel Barceló Guatemala (Antes Hotel Dorado Americano)

Es construido por el consorcio de la Familia Fisher, en este hotel se complementan 195 habitaciones mas de las 200 ya construidas en sus inicios, teniendo en total 395 habitaciones, actualmente cuenta con 25 salones con una capacidad máxima de 1800 personas. En el año 2007 la propiedad es vendida a la Cadena Española de Hoteles Barceló quienes administran el hotel hasta la fecha.

2.8.3 Hotel Real Intercontinental

Este hotel es construido por el Empresario Víctor Claire inaugurado en el año 2000, cuenta con 239 habitaciones 18 salones para eventos, el cual cuenta con una capacidad de 1200 personas, así como también es adquirido por el consorcio Salvadoreño de Hoteles Real intercontinental quienes sostuvieron una alianza con el grupo Multi-inversiones Propiedad de la Familia Gutiérrez de Guatemala.

2.8.4 Hotel Viva Clarión Suite

Su construcción es iniciada por el aquel entonces Alcalde Capitalino Oscar Berger en 1994 propiedad de los Empresarios Extranjeros Tessari-Saravia, es inaugurado formalmente en 1997

cuenta con 172 habitaciones complementado con 7 salones con una capacidad máxima de 120 personas.

2.8.5 Hotel las Américas

Este hotel actualmente es conocido como Hotel Crown Plaza, inaugurado en 1996 por el empresario Alejandro Botrán con una capacidad de 198 habitaciones y 15 salones para eventos pequeños para 600 personas. Es administrado en sus orígenes por la cadena de hoteles Westin Camino Real, después de varios años de adhiere a la cadena de Hoteles Meliá y posteriormente a la Cadena de Crown Plaza.

2.8.6 Hotel Quinta Real

Es formalmente inaugurado en el año 1997, en sus inicios con 23 habitaciones, posteriormente se construyen 100 habitaciones mas, ubicado en carretera a el Salvador una de las debilidades que posee este hotel es la ubicación debido al tráfico de la zona.

Es promovido por el Banquero Mario Granai Arévalo con 21 meses de trabajo supervisados por el Arquitecto Guatemalteco Daniel Borja construyeron y decoraron este hotel haciéndolo parte de la cadena Mexicana Quinta Real, reinaugurado con unas espectaculares instalaciones estilo neocolonial.

2.8.7 Hotel Westin Camino Real

Es inaugurado en el año 1959, fue el primer hotel en Guatemala catalogado como cinco estrellas esto debido al servicio y al tamaño de sus instalaciones, cuenta con 405 habitaciones, en 1997 es inaugurado el centro de Convenciones Westin Camino Real con salones para banquetes y reuniones llamados Plata, Oro y

Jade. Actualmente es uno de los hoteles más imponentes de Guatemala por su prestigio y servicio hospeda a Personalidades Mundiales cada año.

2.9 Instituto guatemalteco de turismo –INGUAT-

“El Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- es una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y con patrimonio propio, de conformidad con su Ley Orgánica, Decreto No. 1701 del Congreso de la República de Guatemala. Su nombre no puede ser adoptado por ninguna entidad pública o privada. Actualmente tiene su sede en la Ciudad de Guatemala y su jurisdicción se extiende a todo el territorio nacional. Asimismo, es la autoridad superior en materia de turismo en el país y representa a Guatemala ante las entidades similares de otros países y también ante los organismos internacionales del ramo. Debiendo también favorecer el turismo receptivo e interno”.¹⁶

2.6.1 Finalidades del INGUAT

Dentro de las finalidades del INGUAT se pueden mencionar las siguientes que de acuerdo a lo establecido en su ley orgánica, esta entidad queda obligado a desarrollar funciones encaminadas al fomento del turismo del país.

- a.** Determinar cuáles son los lugares de atracción turística en el territorio nacional, con el objeto de evaluarlos y desarrollarlos, según su importancia, con apego a las prioridades previamente establecidas.

¹⁶ Instituto Guatemalteco de Turismo. es.wikipedia.com, (16 de octubre de 2014).

- b.** Cooperar con las instituciones encargadas del mantenimiento, conservación, exhibición, restauración y conocimiento de nuestros tesoros arqueológicos, históricos y artísticos, aportando cuanto sea necesario para que, sin menoscabo de su integridad y pureza, dicha riqueza pueda aprovecharse en los planes de desarrollo turístico;
- c.** Elaborar un plan de turismo interno, que permita un mejor conocimiento entre los guatemaltecos, como miembro de la comunidad nacional, a la vez que les depara la oportunidad de apreciar las manifestaciones de la cultura de las distintas regiones y la belleza de sus paisajes;
- d.** Fomentar las industrias y artesanías típicas, colaborando en su desarrollo, promoviendo la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales, proporcionándoles informaciones que puedan beneficiar el mejoramiento de sus productos y aplicando los medios publicitarios de que disponga, para lograr una mayor demanda de los mismos;
- e.** Habilitar playas, jardines, parques, fuentes de aguas medicinales y centros de recreación con sus fondos propios; y colaborar con las municipalidades respectivas, en la dotación de los servicios esenciales, y en el embellecimiento y ornamentación de los mismos, cuando tales zonas estén bajo su custodia, entre otras.

2.6.2 Funciones del INGUAT

Las funciones específicas del INGUAT para promover el turismo son las siguientes:

- a.** Fomentar y estimular la inversión de capital guatemalteco o extranjero, en hoteles y centros de recreación dedicados al turismo, proporcionando las informaciones que se le soliciten en todo lo relativo a impuestos, tasas, incentivos y demás

datos que puedan fundamentar los estudios previos de inversión;

- b.** Hacer por cuenta propia, en periódicos, revistas, radio, televisión y otros medios que se considere igualmente adecuados y eficaces, del extranjero, frecuentes campañas de promoción turística, que divulguen nuestras bellezas naturales, riquezas arqueológicas, centros de deporte y recreación social, de descanso y esparcimiento, con el objeto de atraer a Guatemala la corriente turística de otros países;
- c.** Prestar toda su colaboración y usar su influencia para que las compañías de transporte internacional, agencias de viajes, cadenas de hoteles y empresas de cualquier otra índole, relacionadas con el turismo, por su cuenta hagan campañas de promoción a favor de Guatemala, en el extranjero;
- d.** Proporcionar a los consulados de Guatemala, toda clase de propaganda e información para que puedan incrementar el turismo a nuestro país y resolver las consultas que se les dirijan; entre otras.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Objetivos

La presente investigación tiene como fin cumplir con objetivos generales y específicos, los cuales se presentan a continuación:

3.1.1 General

Conocer las características principales del comportamiento organizacional de los hoteles de Cobán, Alta Verapaz a través de técnicas y herramientas administrativas que garanticen la efectividad de la organización.

3.1.2 Específicos

Establecer el comportamiento individual del colaborador de los hoteles, sus características, su influencia y su relación con el desempeño laboral.

Identificar las conductas del trabajo en equipo en los hoteles y la incidencia que tiene en la productividad.

Determinar las prácticas del sistema organizacional aplicadas en los hoteles y su contribución al desarrollo organizacional.

3.2 Metodología documental/descriptiva

Estuvo desarrollada por medio de la investigación documental/descriptiva la primera consiste primordialmente como su nombre lo indica, en fuentes de carácter documental y en documentos de especie tales como: las obtenidas por medio de fuentes bibliográficas, artículos o ensayos de revistas o periódicos, entre otras. Por otro lado también fue descriptiva porque se apoyo en la información obtenida por medio de encuestas y entrevistas.

Por lo anterior descrito la investigación se llevo a cabo por medio de lo siguiente: análisis de las principales características del comportamiento organizacional por medio de tres variables que son individuo, grupo y organización.

En el análisis de la primera y segunda variable se determino el comportamiento de manera individual y grupal por medio de una encuesta dividida en siete series, en la variable individual se conocieron características tales como: antigüedad en la empresa, edad, puesto que desempeña, sexo, entre otras; y aspectos como: aptitudes, personalidad, actitudes, motivación y productividad. Por otro lado en la variable de grupo se examinaron áreas como: toma de decisiones en grupo, comunicación, liderazgo, conflicto y satisfacción.

Por otra parte en el análisis de la variable organización el objetivo principal consto en determinar las prácticas del sistema empresarial y la contribución que estas tenían al desarrollo organizacional, por lo anterior descrito el análisis se desarrollo por medio de una entrevista a los gerentes de cada uno de los hoteles evaluando siete áreas como lo son: organización, personal, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción y liderazgo; cada una de ellas compuesta de preguntas cerradas y abiertas

de manera que favorezca a la tabulación de los datos y poder obtener datos lo más reales posibles.

En cuanto al procesamiento y análisis de la información se tabuló cada instrumento, iniciando por las encuestas a los colaboradores, donde se clasificaron los datos por serie para tener un orden de la información, seguidamente se llevarán a cabo graficas e interpretación de cada una de ellas, finalizando con la entrevista a los gerentes en donde se analizó cada pregunta, para así concluir con un análisis general.

3.3 Sujetos

La presente investigación sostuvo como universo o población a los colaboradores y gerentes de los hoteles de Cobán, Alta Verapaz contabilizando veinte establecimientos dentro de los cuales se llevó a cabo un conteo, para determinar el total de colaboradores y gerentes con los que cuenta cada uno como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 2
CONTEO DE COLABORADORES

No.	NOMBRE	DIRECCION	NUMERO DE COLABORADORES
1.	Casa Duranta	3A. CALLE, 4-46 Zona 3	8
2.	Hotel Villa Ancestral	6 AVENIDA, 3-11 Zona 1	5
3.	Big Tower, Hotel	3A. AVENIDA 7-44 Zona 11 BARRIO LA LIBERTAD	3
5.	Villa las Cabañuelas	0 AVENIDA 6-250 Zona 8	5
6.	Hotel la Providencia	DIAGONAL 4 2-43 Zona 2	3
7.	Casa Gaia	11 AVENIDA 11-97 Zona	2

		0 BARRIO SAN JORGE	
8.	Pensión Monja Blanca	2A.CALLE 6-30 Zona 2	5
9.	Hotel y Restaurante la Colonia	2 CALLE, 10-88 Zona 4	2
10.	Hotel y Restaurante San Vicente	CALLE SAN VICENTE 1-16 Zona 2	3
11.	La Posada	1 CALLE, 4-12 Zona 2	17
12.	Hotel California	BARRIO CHIMAX Zona 11	2
13.	Corporación Mora Gurman	6 CALLE, PERIFERICO SUR COBAN 2-14 Zona 8	4
14.	La Posada de Don Juan Matalbatz	3 CALLE 1-46 Zona 1	3
15.	Perla María	4A. AVENIDA 1-25 Zona 3	5
16.	Hotel la Posada de Don Antonio	5A. AVENIDA, 1-51 Zona 4	11
17.	Hotelito María Elisa	3A. CALLE 3-33 Zona 4	2
18.	Hotel Maya	1 CALLE 2-33 Zona 4	7
19.	Alcázar de Doña Victoria	1A. AVENIDA, 5-34 Zona 1	30
20.	Hotel Alemán	2 CALLE 1-23 Zona 1	3

Fuente: Investigación de campo año 2015.

3.3.1 Muestreo

En la presente indagación se determinó la muestra a través del tamaño de la población, permitiendo así tomar el tamaño de acuerdo a la opinión que se tenga de la población.

Para la presente investigación se estableció el tamaño de la muestra por medio del método no probabilístico el cual establece lo siguiente:

“Es aquel utilizado en forma empírica, es decir, no se efectúa bajo normas probabilísticas de selección, por lo que sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador o no existe norma bien definida o validada”.¹

Por lo anterior descrito queda a criterio del investigador cual será la muestra a elegir ya que en la mayoría de los hoteles de Cobán, Alta Verapaz el número de empleados es muy pequeño, lo cual no permitiría aplicar con eficacia las técnicas de recolección de datos; por lo que es válido en este caso la aplicación del muestreo no probabilístico en la investigación.

En base a lo anterior planteado se utilizara el tipo de muestreo no probabilístico por juicio u opinión el cual establece lo siguiente:

La muestra se elige sobre la base de conocimientos que el investigador tenga de la población, sus elementos y la naturaleza de los objetivos de la investigación.

El asunto crítico es la objetividad. Que tanto se puede confiar en el juicio del investigador al seleccionar una muestra.

Aplica bien para estudios de pre-prueba o prueba piloto para un instrumento. La idea se centra en que el investigador elige la muestra por que los considera los más representativos.

¹ Método no Probabilístico. www.academia.edu, (5 de mayo de 2015)

Se caracteriza este tipo de muestreo por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de sujetos supuestamente típicos.

Para establecer la muestra se tomaron en cuenta a los Hoteles con un mínimo de siete colaboradores con el objetivo de tener una información más certera acerca del tema en estudio.

TABLA 3
HOTELES CON EL MÍNIMO DE COLABORADORES

No.	NOMBRE	DIRECCIÓN	NUMERO DE COLABORADORES
1.	Casa Duranta	3ª. CALLE, 4-46 ZONA 3	8
2.	La Posada	1 CALLE, 4-12 ZONA 2	17
3.	Hotel la Posada de Don Antonio	5ª. AVENIDA, 1-51 ZONA 4	11
4.	Hotel Maya	1 CALLE 2-33, ZONA 4	7
5.	Alcázar de Doña Victoria	1ª. AVENIDA, 5-34 ZONA 1	30
TOTAL			73

Fuente: Investigación de campo año 2015.

La población de estudio se generalizo a los colaboradores y gerentes de los hoteles de Cobán, Alta Verapaz, contabilizando cinco establecimientos que tienen un mínimo de siete colaboradores, que dan un total de 73 personas las cuales formaron parte del universo total.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de datos

El presente trabajo se refiere al estudio del comportamiento organizacional en sus tres áreas más importantes y la incidencia que tiene sobre el desempeño laboral en los Hoteles del casco urbano del municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz.

El comportamiento organizacional hace énfasis en tres niveles primordiales en primer lugar el nivel individual, en segundo lugar el grupo y por último la organización, de los cuales se derivó dicho análisis; para los gerentes de los hoteles es elemental cumplir con los objetivos trazados por medio de un excelente grupo de colaboradores debidamente preparados para cumplir con sus responsabilidades, así como también que el recurso humano sea el idóneo en cada puesto de la organización.

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de realizar el trabajo de campo, mismo que se llevó a cabo en cinco hoteles que contaban con un mínimo de siete colaboradores con el fin de poder realizar de forma adecuada dicho análisis, ejecutado en el casco urbano de Cobán, Alta Verapaz el cual se efectuó por medio de dos instrumentos.

El primero consistió en una entrevista dirigida a los Gerentes de cada uno de los Hoteles seleccionados, el segundo se desarrolló por medio de una

encuesta dirigida a los colaboradores de cada uno de los hoteles, lo que hace un total de 50 encuestas ejecutadas y 5 entrevistas desarrolladas.

En el primer instrumento se obtuvo el punto de vista de los Gerentes de los Hoteles, a los cuales se les cuestiono distintas áreas de la organización como: organización, personal, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción en el trabajo y liderazgo. Los gerentes consideran de suma importancia el área de personal ya que hacen mención que son el motor de la empresa, sumado a ello el aspecto de capacitación y motivación son variables que no tienen que dejarse de lado.

Otro de los hallazgos encontrados es que los gerentes de los hoteles se preocupan por cumplir sus objetivos de la mano de sus colaboradores, así como también el poder realizar las operaciones de la organización con eficiencia y eficacia.

Para realizar el análisis del comportamiento organizacional en los hoteles se distribuyó la muestra en 50 colaboradores encuestados y 5 entrevistas a cada uno de los gerentes, con el fin de conocer el punto de vista del colaborador así como también la perspectiva de los gerentes.

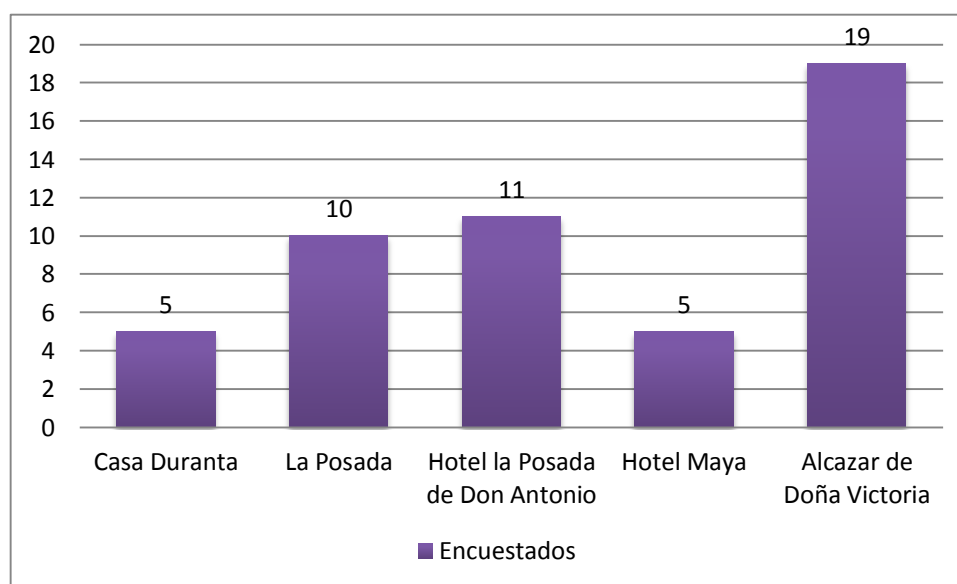
Dicha investigación abarco 5 establecimientos catalogados con un número de por lo menos 7 colaboradores en el municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz y la muestra de los respectivos colaboradores como se puede observar en la siguiente tabla y gráfica:

**TABLA 4
MUESTRA**

No.	Hotel	No. de colaboradores
1.	Casa Duranta	5
2.	La Posada	10
3.	Hotel Posada de Don Antonio	11
4.	Hotel Maya	5
5.	Alcázar de Doña Victoria	19
TOTAL		50

FUENTE: Investigación de campo. Año 2015

**GRÁFICA 1
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**



FUENTE: Investigación de campo. Año 2015

A continuación se presentaran a detalle los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los Gerentes de los Hoteles del casco urbano de Cobán, Alta Verapaz, en las diferentes áreas de análisis.

Resultados obtenidos de entrevista a Gerentes de Hoteles

En el área de organización se llevaron a cabo seis preguntas de las cuales se realizó un análisis general en donde se pudo establecer que los gerentes conocen ampliamente sus responsabilidades y la de sus subordinados, así mismo todas las organizaciones cuentan con un organigrama de los cuales cabe resaltar que son de tipo departamental y de funciones, lineal y staff.

Los gerentes establecieron que están satisfechos con su organización actual desde diferentes puntos en los que resaltan los siguientes: comunicación, jerarquía, cadena de mando, personal, administrativo, laboral y profesional.

Las funciones y responsabilidades de los colaboradores están claramente definidas, así como también se participan en cursos, talleres y capacitaciones para mejorar el desarrollo organizacional de la empresa.

Las fuentes de reclutamiento de personal que utilizan este tipo de organizaciones en su mayoría son fuentes internas ya que prefieren poseer a personas que sean de amplio conocimiento por parte de los colaboradores existentes.

Los colaboradores asisten a cursos de capacitación fuera de la empresa destacando los temas de satisfacción, actitudes, desempeño, servicio al cliente, productividad, personal, entre otras.

Por otro lado cabe mencionar la importancia que tienen los colaboradores para cada uno de los gerentes ya que hicieron énfasis en este punto y lo que representan para ellos, a todos los colaboradores de las distintas organizaciones se le dan a conocer ampliamente las funciones y actividades de su puesto de trabajo.

Entre los incentivos que se les proporcionan a los colaboradores podemos mencionar los siguientes: Flexibilidad de horario, días libres y vacaciones, ambiente agradable, consideración a mujeres en cuestión de horarios y sentirlos parte de la empresa.

Los gerentes manifiestan que las tareas de la organización se realizan con eficiencia y eficacia ya que todas las actividades que se realizan forman parte de sus objetivos y metas sumado a ello se verifica el cumplimiento de los objetivos propuestos por lo que se da un aprovechamiento de los recursos de una forma adecuada.

La productividad, eficiencia y eficacia, objetivos de la organización, desempeño, cumplimiento de metas y el presupuesto son características que se pueden ver afectadas a causa de un bajo desempeño de los colaboradores, esto indica que se pueden tener efectos como las quejas de los clientes y la falta de los mismos.

Existen actividades para estimular el desempeño de los colaboradores como: capacitaciones, celebración de cumpleaños, actividades recreativas y reuniones laborales para discutir puntos importantes.

Los gerentes establecieron que los colaboradores si piden autorizaciones con regularidad, pero así mismo dentro de las organizaciones no existen colaboradores en específico que se ausenten con regularidad.

Para el 80% de las organizaciones si constituye un gasto extra el que los colaboradores se ausenten de sus labores diarias ya que tienen que recurrir a personas extras para cubrir los puestos de los colaboradores faltistas.

El índice de rotación reflejado en las organizaciones de análisis es del 50% en el año pasado, esto a causa de la rotación forzosa, debido a malos hábitos por parte de los colaboradores y el incumplimiento de sus funciones.

Las principales causas de despido de personal en las organizaciones con un índice de rotación son: bajo desempeño, incumplimiento de objetivos e impuntualidad, lo que ocasiona un gasto extra para las organizaciones en costos de reclutamiento y selección, costo de ingreso y capacitación.

En el resto de las organizaciones analizadas no se tiene ningún índice de rotación ya que afirmaron que sus colaboradores son responsables y poseen cierta antigüedad en la empresa por lo que se sienten parte de ella.

Los beneficios que las organizaciones proporcionan a sus colaboradores son: el salario mínimo, prestaciones laborales y vacaciones en conjunto todo lo que la ley establece, así mismo en una de las organizaciones le brindan a sus colaboradores la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa.

El clima organizacional dentro de las organizaciones es agradable, colectivo y de cooperación ya que ellos resaltan que sus colaboradores tienen una muy buena comunicación y los problemas que se presentan tratan de resolverlos lo antes posible.

Uno de los gerentes puntualizo que su organización es como una familia puesto que son muy unidos, esto a causa de la antigüedad de cada uno de ellos dentro de la empresa.

Los gerentes consideran que sus colaboradores están satisfechos dentro de su organización, ya que ellos resaltan la buena actitud en el desempeño de sus tareas y obligaciones.

Existen excepciones en algunos casos donde ciertos colaboradores desearían tener otro puesto dentro de la empresa pero este les ha sido negado debido a su falta de preparación.

La satisfacción es un factor determinante ya que les permite cumplir con los objetivos de la organización y trabajar con eficiencia y eficacia, por lo tanto se toman las medidas necesarias para motivar al personal de manera que se sientan satisfechos dentro de la organización y en sus puestos de trabajo.

Es importante mencionar que la satisfacción va acompañada de la motivación y este tema es importante para los gerentes de los hoteles y las acciones que la mayoría practica son: la estabilidad en el trabajo, formación profesional, integración y alimentación.

Los gerentes destacan que les gustaría mucho el poder motivar mas a sus colaboradores por medio de incentivos o premios, pero que sus objetivos son otros por lo que destinan más recursos hacia otras áreas.

En el tema de liderazgo los objetivos deben ir orientados hacia las metas y colaboradores de lo contrario la organización se vendría abajo.

El 70% de los gerentes se reúnen con su equipo de trabajo para evaluar su nivel de satisfacción a diario donde se da lugar a discutir todo tipo de inconvenientes de cada una de las áreas de trabajo, por otro lado el 25% de las organizaciones se reúnen únicamente una vez al mes y el 5% una vez a la semana.

Por otra parte se cuestiono el trato que los gerentes les brindan a sus colaboradores y en este caso la mayoría considera que los trata con cortesía y respeto sin perder el lugar y la posición jerárquica de cada uno dentro de la

empresa, esto con el propósito de evitar malos entendidos entre ellos y que los colaboradores mantengan el mismo respeto hacia ellos.

Reconocer a los colaboradores la importancia de su trabajo es muy importante y en este sentido se les da a conocer diariamente la relevancia de sus funciones dentro de la organización.

La forma en que el 100% de los gerentes transmiten a sus colaboradores confianza es a través de palabras y hechos o de acuerdo a cada situación.

El influir positivamente, así como el comunicarse efectivamente son características importantes al momento de transmitir a los colaboradores respeto, admiración y confianza para trabajar en un ambiente positivo y productivo.

En el 90% de las organizaciones la supervisión de tareas se realiza dependiendo del grado que esta tenga, por el contrario un 10% menciona que no realiza la supervisión ya que confía en sus colaboradores y en las funciones que ellos conocen perfectamente.

Resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de los Hoteles de Cobán, Alta Verapaz

Serie No.1

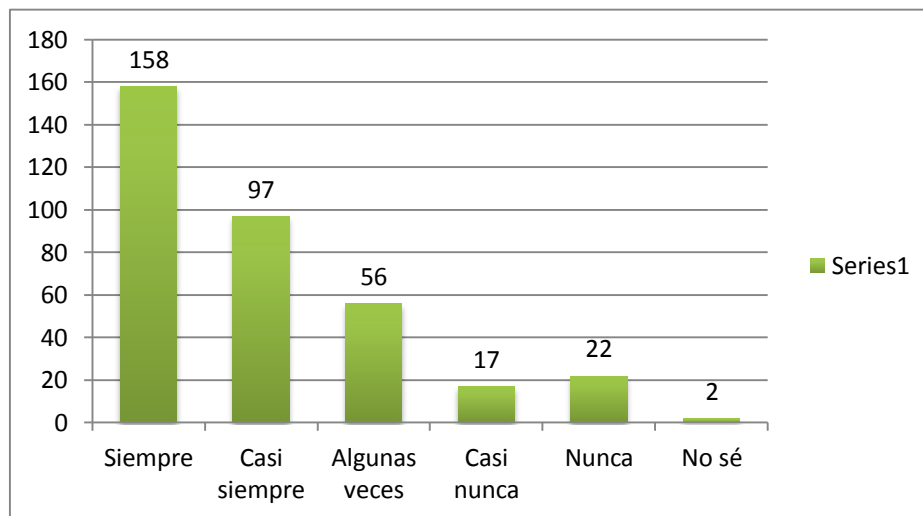
Está capacitado para realizar las tareas que su puesto le exige

**TABLA 5
APTITUDES**

Alternativas de respuesta	Cantidad	%
Siempre	158	45
Casi siempre	197	27
Algunas veces	56	16
Casi nunca	17	5
Nunca	22	6
No sé	2	1
Suma de Totales	352	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015.

**GRÁFICA 2
APTITUDES**



Fuente: Investigación de campo. Año 2015.

Del total de los 50 colaboradores encuestados en el área de aptitudes: el 45% de los encuestados considera que si está capacitado

para poder llevar a cabo las tareas que su puesto le exige, por el contrario un 27% considera que casi siempre, por otro lado un 16% hace mención que algunas veces, un 6% determino que nunca está capacitado, por otro lado un 5% casi nunca y por ultimo un 1% no supo responder la serie.

Serie No.2

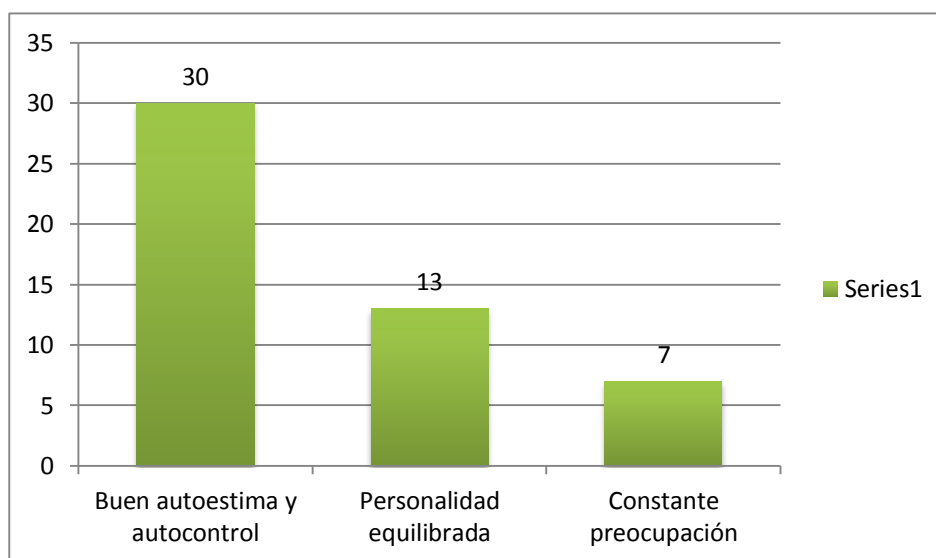
Qué tipo de personalidad identifica a los colaboradores

TABLA 6
PERSONALIDAD

Alternativas de respuesta	Cantidad	%
Alta autoestima y autocontrol	30	60
Personalidad equilibrada	13	26
Constante preocupación	7	14
Suma de Totales	50	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015.

GRÁFICA 3
PERSONALIDAD



Fuente: Investigación de campo. Año 2015.

Se determino que del total de los colaboradores encuestados, el 60% posee una personalidad de autocontrol y buena autoestima, un 26% de personalidad equilibrada y solamente un 14% en constante preocupación.

Serie No.3

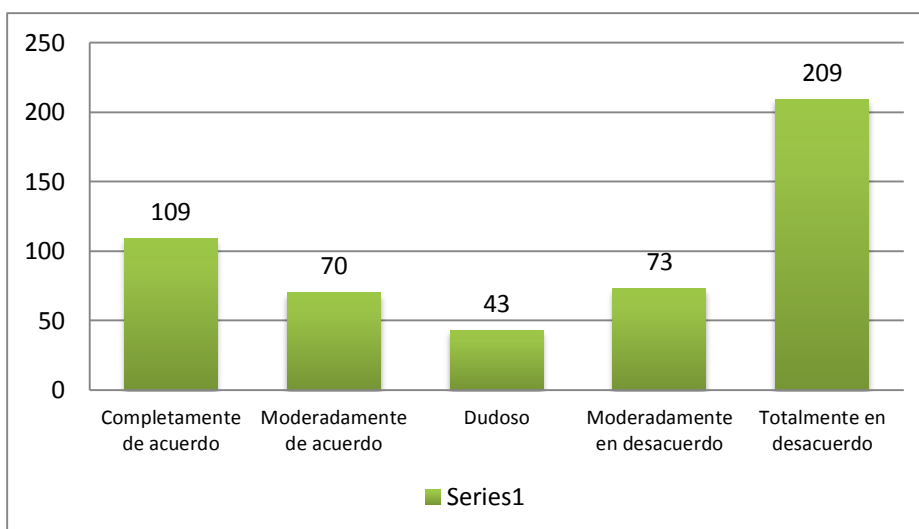
Cree usted que factores como las criticas, la frustración y la soledad afectan su vida personal y en el trabajo:

**TABLA 7
ACTITUDES**

Alternativas de respuesta	Cantidad	%
Completamente de acuerdo	109	22
Moderadamente de acuerdo	170	14
Dudoso	43	9
Moderadamente en desacuerdo	73	14
Totalmente en desacuerdo	209	41
Suma de Totales	504	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015.

**GRÁFICA 4
ACTITUDES**



Fuente: Investigación de campo. Año 2015.

Se estableció que del total de los encuestados, el 41% está totalmente en desacuerdo en relación a la reacción que tienen sobre aspectos de su vida personal, el 22% está completamente de acuerdo, por otro lado el 14% está moderadamente en desacuerdo y de igual forma un 14% moderadamente de acuerdo, por ultimo un 9% dudo de su respuesta.

Serie No.4

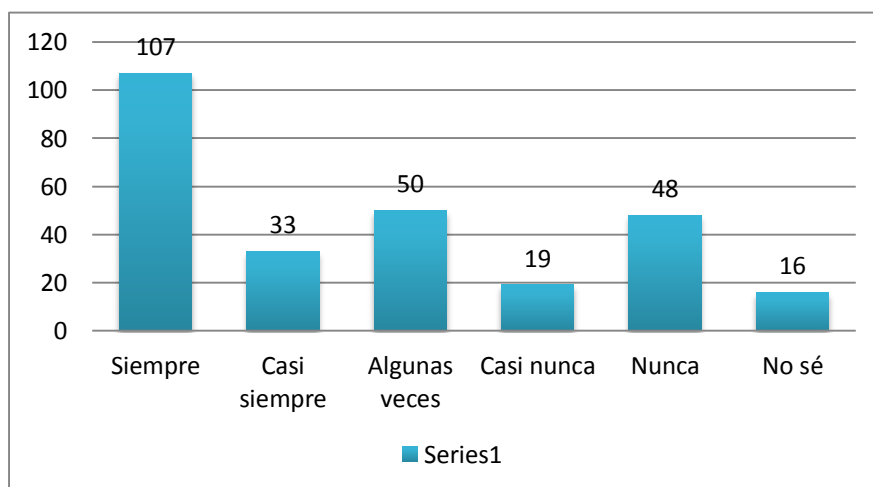
Se encuentran motivados dentro de la organización a la que pertenecen:

**TABLA 8
MOTIVACIÓN**

Alternativas de Respuesta	Cantidad	%
Siempre	107	39
Casi siempre	33	12
Algunas veces	50	18
Casi nunca	19	7
Nunca	48	18
No sé	16	6
Suma de Totales	273	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015.

**GRÁFICA 5
MOTIVACIÓN**



Fuente: Investigación de campo. Año 2015

En la gráfica anterior el 39% de los colaboradores encuestados siempre están motivados, el 18% muestra que algunas veces, de igual forma el 18% nunca está motivado, por otro lado el 12% casi siempre, el 7% casi nunca y por último el 6% no sabe su respuesta.

Serie No.5

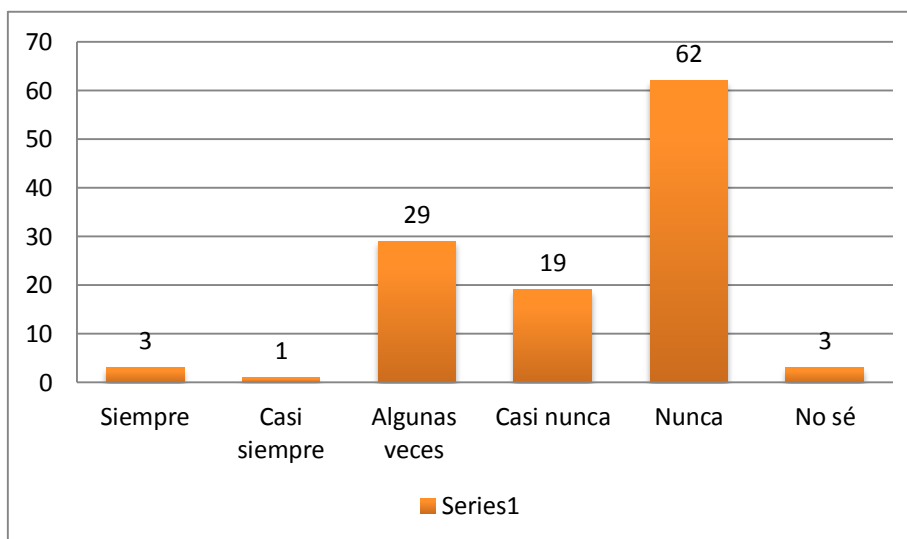
Se ausenta con regularidad a su puesto de trabajo:

**TABLA 9
AUSENTISMO**

Alternativas de Respuesta	Cantidad	%
Siempre	3	2
Casi siempre	1	1
Algunas veces	29	25
Casi nunca	19	16
Nunca	62	53
No sé	3	3
Suma de Totales	117	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015.

**GRÁFICA 6
AUSENTISMO**



Fuente: Investigación de campo. Año 2015

Del total de los colaboradores encuestados el 53% nunca se ha ausentado de su lugar de trabajo, el 25% algunas veces, el 16% casi nunca, el 3% no supo contestar las afirmaciones, por otro lado el 2% siempre y por ultimo un 1% casi siempre.

Serie No.6

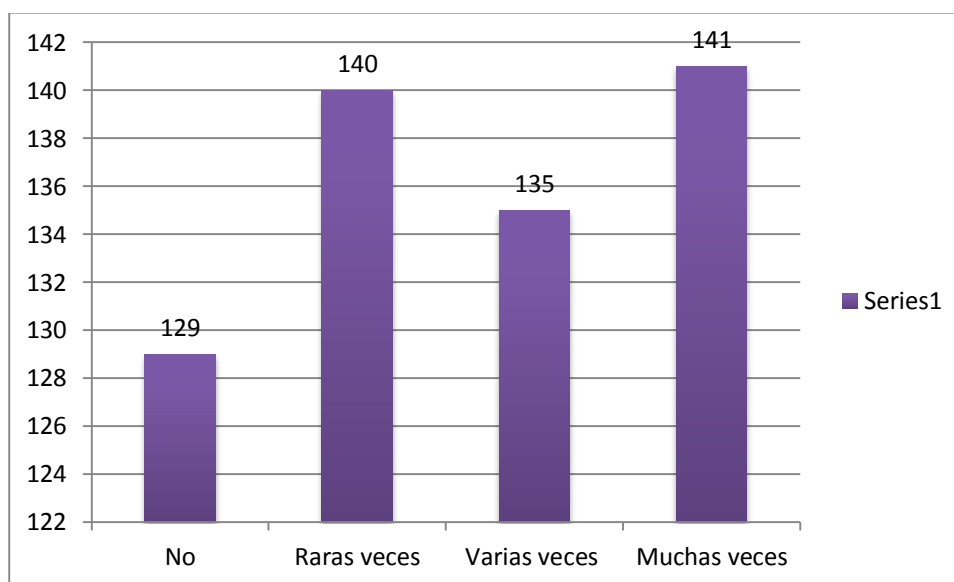
Programan actividades fuera de su horario de trabajo para mejorar la productividad:

**TABLA 10
PRODUCTIVIDAD**

Alternativas de Respuesta	Cantidad	%
No	129	23
Raras veces	140	26
Varias veces	135	25
Muchas veces	141	26
Suma de Totales	545	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015

**GRÁFICA 7
PRODUCTIVIDAD**



Fuente: Investigación de campo. Año 2015

De los colaboradores que fueron encuestados el 26% argumentó que raras veces programa actividades que le ayuden a mejorar su productividad, lo que difiere de un 26% que demostró que muchas veces, un 25% varias veces y para concluir con un 23% que no realiza ninguna actividad.

Serie No.7

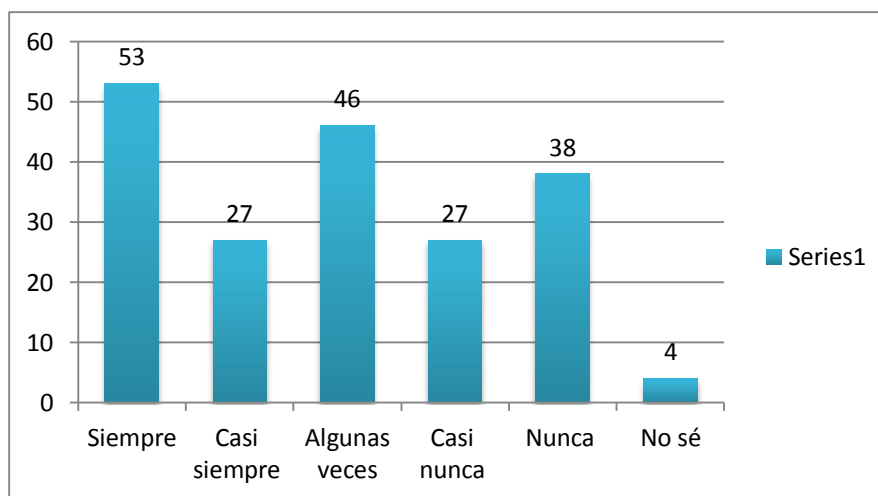
Aceptan los puntos de vista de los demás colaboradores al momento de tomar una decisión en conjunto:

TABLA 11
TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Alternativas de Respuesta	Cantidad	%
Siempre	53	27
Casi siempre	27	14
Algunas veces	46	24
Casi nunca	27	14
Nunca	38	19
No sé	4	2
Suma de Totales	195	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015

GRÁFICA 8
TOMA DE DECISIONES EN GRUPO



Fuente: Investigación de campo. Año 2015

Del resultado de los 50 colaboradores encuestados en los hoteles el 27% determino que siempre acepta la toma de decisiones en grupo, el 14% casi siempre, por otro lado el 24% algunas veces, el 14% casi nunca las acepta, el 19% nunca y un 2% no supo responder.

Serie No.8

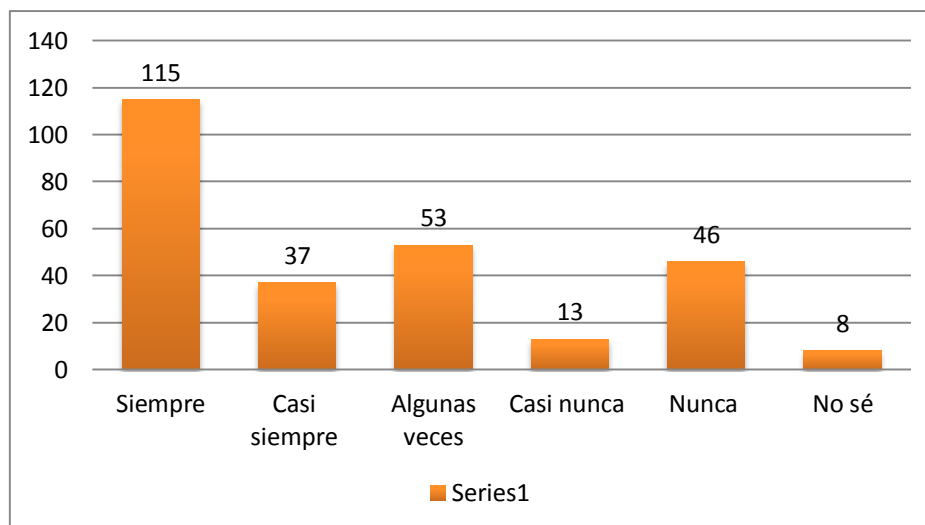
Considera que tiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo:

**TABLA 12
COMUNICACIÓN**

Alternativas de Respuesta	Cantidad	%
Siempre	115	42
Casi siempre	37	14
Algunas veces	53	19
Casi nunca	13	5
Nunca	46	17
No sé	8	3
Suma de Totales	272	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015

**GRÁFICA 9
COMUNICACIÓN**



Fuente: Investigación de campo. Año 2015

En la gráfica anterior se puede observar que un 42% de los colaboradores encuestados siempre tiene una buena comunicación con sus compañeros, el 14% casi siempre la tiene, el 19 % algunas veces, el 5% casi nunca tienen una buena comunicación, el 17% nunca y el 3% no supo responder a las afirmaciones.

Serie No.9

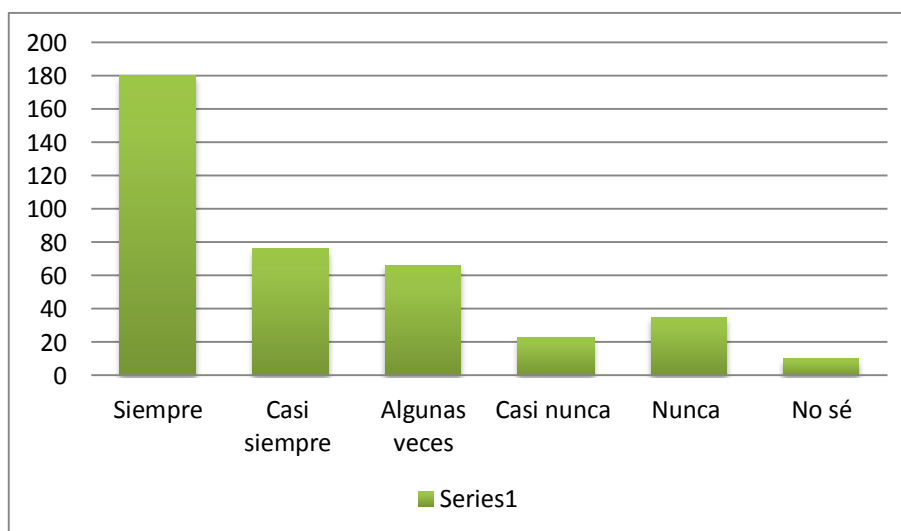
Tiene una buena percepción del liderazgo ejercido por su gerente:

TABLA 13
LIDERAZGO

Alternativas de Respuesta	Cantidad	%
Siempre	180	46
Casi siempre	76	19
Algunas veces	66	17
Casi nunca	23	6
Nunca	35	9
No sé	10	3
Suma de Totales	390	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015

GRÁFICA 10
LIDERAZGO



Fuente: Investigación de campo. Año 2015

Del total de los 50 colaboradores que fueron encuestados se obtuvieron los siguientes datos, un 46% tiene una buena apreciación en cuanto al liderazgo percibido por el gerente, el 19% casi siempre, un 17% algunas veces lo tiene, el 6% casi nunca, un 9% nunca lo tiene y solamente un 3% no sabe la respuesta.

Serie No.10

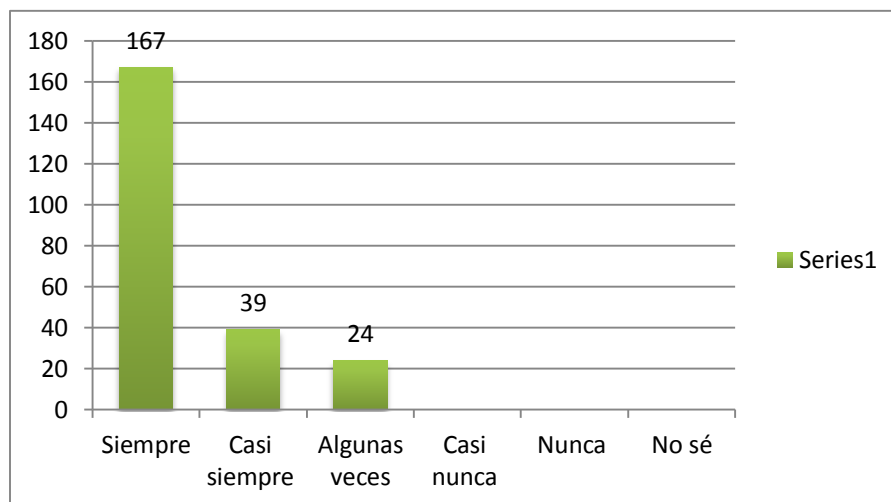
En el momento que se da un conflicto con sus compañeros de trabajo lo resuelven a la brevedad posible:

**TABLA 14
CONFLICTO**

Alternativas de Respuesta	Cantidad	%
Siempre	167	73
Casi siempre	39	17
Algunas veces	24	10
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
No sé	0	0
Suma de Totales	234	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015

**GRÁFICA 11
CONFLICTO**



Fuente: Investigación de campo. Año 2015

La anterior gráfica muestra los resultados obtenidos el primero lugar se pudo determinar que un 73% resuelven los problemas o conflictos en el momento, por otro lado un 17% casi siempre y por ultimo un 10% algunas veces los resuelve.

Serie No.11

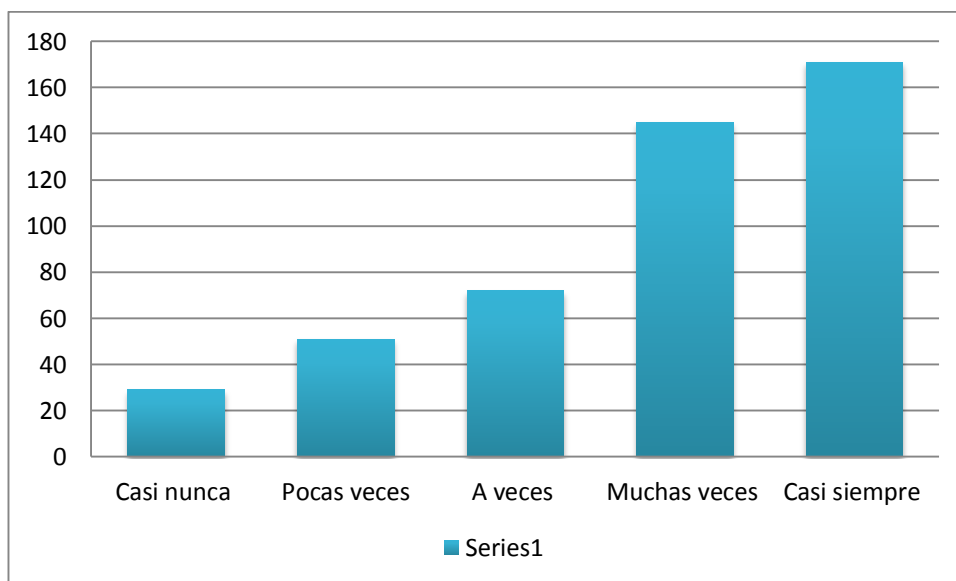
Se encuentra satisfecho dentro de la organización y puesto de trabajo:

TABLA 15
SATISFACCIÓN

Alternativas de Respuesta	Cantidad	%
Casi nunca	29	6
Pocas veces	51	11
A veces	72	15
Muchas veces	145	31
Casi siempre	171	37
Suma de Totales	468	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2015

GRÁFICA 12
SATISFACCIÓN



Fuente: Investigación de campo. Año 2015

Del total de los colaboradores encuestados el 6% casi nunca se siente satisfecho en su lugar de trabajo y el ambiente que los rodea, el 11% pocas veces, un 15% a veces, el 31% muchas veces y para finalizar un 37% siempre se encuentra satisfecho dentro de la organización.

4.2 Análisis global del trabajo de campo

Los resultados obtenidos del trabajo de campo por medio de un estudio de lo que es el Comportamiento Organizacional como consecuencia de un análisis de las áreas que intervienen en este campo de estudio, en el cual se determino que el comportamiento de los colaboradores se puede ver afectado por una serie de determinantes estudiadas con anterioridad las cuales afectan directamente al desempeño de los colaboradores en sus tareas y responsabilidades.

Para la recolección de datos se utilizo la entrevista dirigida a los gerentes de los hoteles para conocer su punto de vista en áreas como: organización, personal, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción en el trabajo y liderazgo; con el objetivo que conocer como se desarrolla la organización en general y como puede afectar la toma de decisiones en distintos aspectos al desempeño de los colaboradores.

Posteriormente luego de ejecutar la entrevista se llevo a cabo la encuesta, previo a obtener la autorización de los gerentes de los hoteles se procedió a encuestar a todos los colaboradores de los hoteles para la obtención de los datos y que estos cumplieran con un mínimo de siete personas para poder ejecutarla; los resultados de la encuesta y entrevista proporcionan la información necesaria para comprender cada área del comportamiento organizacional de manera que permita establecer la incidencia que tienen sobre el desempeño.

Lo anterior descrito conlleva a realizar una guía de medición de clima organizacional por medio de un programa de formación sobre temas relevantes que fortalezcan las debilidades encontradas a lo largo del análisis previamente ejecutado, con el objeto de brindar a los gerentes una herramienta útil con énfasis en las áreas de aplicación del comportamiento organizacional.

En todas las organizaciones existen distintos tipo de personas, cuando un individuo ingresa en una organización lleva consigo ciertas características que resultan muy difíciles de cambiar, pero hoy en día existen métodos para poder mejorar estos aspectos y uno de ellos es el comportamiento organizacional ya que es una disciplina que fortalece el ambiente en la organización.

Dar seguimiento a las áreas como lo son: aptitudes, personalidad, actitudes, la motivación, productividad, comunicación, conflictos, entre otras, son variables que ayudan a comprender el comportamiento de los colaboradores en la organización con el propósito de cumplir las metas trazadas y trabajar con eficiencia y eficacia. Por medio de la guía de medición de clima organizacional y el programa de formación se le dará el seguimiento respectivo a todas las áreas relevantes encontradas en la variable de individuo, grupo y organización.

CONCLUSIONES

Las características de los colaboradores de los Hoteles de Cobán, Alta Verapaz en relación al comportamiento organizacional son propias y comúnmente normales, la previa investigación ha señalado que los colaboradores que forman parte de las organizaciones están dentro del personal idóneo en sus puestos de trabajo, por otro lado los colaboradores señalan que no se toman en cuenta sus puntos de vista en actividades de gran magnitud.

La influencia que tiene el comportamiento individual del colaborador en relación al desempeño laboral se puede determinar por el nivel de cumplimiento de tareas individuales para lo cual se determinó que los individuos cumplen a cabalidad las tareas encomendadas siempre y cuando estén debidamente calendarizadas para no tener ningún tipo de contratiempo.

Las conductas del trabajo en equipo mostradas a través del respectivo análisis conllevan a concluir que los colaboradores demuestran una actitud de cooperación, la comunicación es muy buena, y por otro lado los conflictos se resuelven de la mejor manera, no obstante al momento de tomar decisiones en grupo la mayoría difieren en puntos de vista lo que limita llegar a una pronta decisión.

Los equipos de trabajo dentro de las organizaciones contribuyen en cierta parte al cumplimiento de los objetivos trazados por medio del trabajo en equipo lo cual tiene impacto en la productividad de manera positiva ya que se trabaja en sentido de cooperación y las operaciones de la organización se realizan con eficiencia y eficacia.

Al momento de evaluar las prácticas del sistema empresarial de los hoteles se llegó a la conclusión que faltan muchos aspectos que puedan contribuir en primer lugar a los colaboradores y por consiguiente a la empresa, como lo son: programas de incentivos, motivación, trabajo en equipo, el crecimiento y desarrollo dentro de la organización y una comunicación eficiente; sin embargo existen métodos como las capacitaciones que necesitan ser renovados para poder contribuir de forma efectiva al desempeño de los colaboradores

RECOMENDACIONES

Establecer una reunión por lo menos una vez a la semana donde se discutan los resultados obtenidos de manera que contribuya al desarrollo de la organización con el fin que de conocer el desempeño de los colaboradores en las tareas asignadas, así como también para tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de los colaboradores en actividades futuras de la organización.

Crear un calendario mensual donde se plasmen las actividades más importantes para las organizaciones de manera que todos los colaboradores estén informados y pendientes de dicha actividad con el propósito de evitar contratiempos de última hora.

Formar un equipo de trabajo integrado por un colaborador de cada área para que analicen previamente las actividades a realizar y poder llegar a un acuerdo de forma rápida y clara con el resto de colaboradores y evitar perder tiempo al momento de tomar una decisión en conjunto.

Fortalecer las tareas en grupo con actividades compartidas ya que se estableció que el trabajo en equipo es sustancial, mismo que se desarrolla dentro de un clima de cooperación, el cual puede aportar a la organización un aprovechamiento de los recursos incrementando la productividad de la misma.

Integrar un programa de formación a los colaboradores para fortalecer sus capacidades, tomando en cuenta las exigencias de cada uno de ellos para que los temas abordados sean del todo satisfactorios y plenamente aprovechados y ponerlos en práctica dentro de la organización, con el objetivo de optar a otros puestos dentro de la misma organización y poder crecer profesionalmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Antecedentes históricos del turismo en Guatemala.*
<http://www.visitguatemala.com>, (1 de octubre de 2 014).
- Alles, Martha. *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Granica, 2 007.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill, 2 003.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill, 2 000.
- Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.* <http://www.researchgate.net>, (5 de septiembre de 2 015).
- Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas.* books.google.com.gt, (2 de octubre de 2 013).
- Dubrin, Andrew. *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*.
- Gonzales, Martin y Socoro, Olivares. *Comportamiento Organizacional. Un Enfoque Latinoamericano*. México: CECSA, 1 999.
- Goffee, Rob y Gareth, Jones. *El Carácter Organizacional*. España: Granica, 2 001.
- Gibson, James. Ivancevich, John. Donnelly, James. *Las Organizaciones Comportamiento, Estructura y Procesos*. Chile: McGraw-Hill, 2 001.
- Información de los Hoteles en Guatemala.* <http://www.inguat.com.gt> (15 de octubre de 2 014).
- Koontz, Harold. Et. Al. *Administración una perspectiva global y empresarial*. Perú: McGraw-Hill, 2 012.
- Mondy R. Wayne y Robert M. Noé. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, 2 005.
- Muestreo no probabilístico.* <http://www.academia.edu> (5 de mayo de 2 015).



Newstrom, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill, 2 011.

Robbins, Stephen y Timothy, Judge. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, 2 009.

Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1 994

Robbins, Stephen y Timothy, Judge. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, 2 013.



V.ºB.º

Margarita Pérez Cruz
Bibliotecaria General
CUNOR



ANEXOS

ANEXO 1

APORTE

GUIA DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LOS HOTELES DEL CASCO URBANO DE COBÁN DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

GUIA DE MEDICIÓN

La presente guía de medición tiene como objetivo determinar el grado actual de la organización en el ámbito individual y grupal, como se encuentran los colaboradores en las áreas que serán evaluados para poder darles seguimiento por medio del programa de formación, conjuntamente se apoyara con una guía de respuestas que permita verificar los puntos a los cuales se les dará seguimiento.

El primer lugar se evaluaran aspectos individuales de cada colaborador y establecer su estado actual, las áreas a evaluar son: aptitudes, personalidad, actitudes, motivación, ausentismo y productividad; posteriormente se evaluara el comportamiento de los colaboradores en grupo las áreas que se evaluaran son: toma de decisiones, comunicación, liderazgo, conflicto y satisfacción.

Esta guía de medición deberá ser implementada en cada uno de los hoteles del caso urbano de Cobán, Alta Verapaz, la cual deberá ser implementada cada seis meses para tener un control y dar el seguimiento a los puntos encontrados a cada una de estas variables.



APTITUDES

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1. Considera de que está capacitado para llevar a cabo las diferentes tareas que su puesto le exige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Al momento de realizar una acción o tarea piensa o razona detenidamente para resolver dicho problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Su puesto de trabajo requiere de mucho esfuerzo físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Es muy autoritario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Respeto los pensamientos y opiniones ajenas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Prefiero discutir antes de emitir una proposición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Realiza operaciones matemáticas mentales o con la ayuda de la calculadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tiene la capacidad para retener información por un tiempo determinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ACTITUDES

	Completamente de acuerdo	Dudoso	Totalmente en desacuerdo
1. Ser criticado hace que la gente se sienta mal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Es mejor que renuncie a mis propios intereses para agradar a otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Para ser feliz necesito que otras personas me aprueben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mi valor como persona depende, en gran medida, de lo que los demás piensan de mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El aislamiento social conduce a la infelicidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Para considerarme una persona digna debo destacar, al menos, en algún área importante de mi vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Si fallo en mi trabajo soy un fracasado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Es vergonzoso exhibir las debilidades de uno mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Si cometo un error, debo sentirme mal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



10.	Si creo firmemente que merezco algo, tengo razones para esperar conseguirlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Si encuentras obstáculos para conseguir lo que deseas, es seguro que te sentirás frustrado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Tengo que ser capaz de agradar a todo el mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Mi estado de ánimo se debe, fundamentalmente, a factores que están fuera de mi control, tales como el pasado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

AUSENTISMO Y SATISFACCIÓN

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	
1.	Pide permisos constantes en su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	A faltado en los últimos días a su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Estoy satisfecho con mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Se siente seguro y estable en su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando realiza una tarea extra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Cree que su trabajo actual es interesante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Recibe un trato justo en su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Considera que el trabajo que realiza está de acuerdo con sus capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Las relaciones con sus demás compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Su trabajo es una fuente de estrés personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Tiene buenas relaciones laborales con su jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



MOTIVACIÓN

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1.	Los beneficios económicos que recibo de mi trabajo satisfacen ampliamente mis necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Mi trabajo actual me permite tener vacaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Deseo otro trabajo en lugar del actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Me siento seguro y estable en mi trabajo actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Recibo algún incentivo por parte de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Mi trabajo es la fuente que me genera estrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PRODUCTIVIDAD

Responda a las siguientes afirmaciones que se le presentan se le ruega sea sincero con sus respuestas para tener resultados más claros:

		No	Raras veces	Varias veces	Muchas veces
1.	Le queda tiempo para programar y planificar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Tiene alguna idea de cuánto tiempo utiliza para cada tarea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Marca prioridades en su lista de tareas pendientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Termina siempre las tareas en el último minuto necesitando más tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Le interrumpen a menudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Utiliza sus objetivos fijados para elegir con que tareas iniciar primero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Calcula un margen de tiempo extra para los imprevistos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Es consciente de que el trabajo que realiza es de media, baja o alta importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Cuando le asignan una tarea analiza automáticamente el	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



grado de prioridad					
10.	Le estresan las fechas límites y los compromisos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Se distrae con facilidad en una tarea importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Consulta con su jefe para ver las prioridades de las tareas a realizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

	Siempre	Casi siempre	Nunca	
1.	Me siento en desacuerdo con facilidad en mi organización cuando toman una decisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	No acepto que alguien me contradiga cuando doy mi opinión acerca de una toma de decisiones en grupo dentro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Toman en cuenta los puntos de vista de cada integrante en la toma de decisiones en grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Tiendo a ser el líder de mi grupo en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Tengo una actitud positiva al momento de ser aprobada una decisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMUNICACIÓN

	Siempre	Casi siempre	Nunca	
1.	Tiene una buena comunicación con sus compañero de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	En su tiempo libre se comunica con sus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Escucha detenidamente lo que sus compañeros le expresan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Me comunico con mis superiores de una forma amable y cortés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Me cuesta mucho trabajo guardar la información que se me confía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Se escuchar a los demás pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Se emplean medios de comunicación dentro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



LIDERAZGO

	Siempre	Casi siempre	Nunca
1. Su superior le comunica con frecuencia los planes y metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El gerente se asegura que se cumplan las metas y objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El gerente asigna las responsabilidades correspondientes correctamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Se delegan las tareas adecuadamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El gerente genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso dentro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El gerente detecta nuevas oportunidades de crecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El gerente fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Su superior emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El gerente le da a conocer de forma verbal o con incentivos su buen desempeño en una tarea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Se siente motivado en sus tareas por parte del gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONFLICTO

	Siempre	Casi siempre	Nunca
1. Resuelve con frecuencia los problemas interpersonales con sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Suele calmarse en situaciones de conflicto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Intenta hacer lo que sea necesario para evitar tensiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Evita tomar posiciones que crean controversia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Intenta encontrar una solución a un problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Intenta no herir los sentimientos de sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



SATISFACCIÓN

	Siempre	Casi siempre	Nunca
1. En mi trabajo predomina la armonía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. En mi trabajo cada uno cumple con sus responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Las manifestaciones de aprecio forman parte de nuestra vida cotidiana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Podemos aceptar los defectos de los demás y sobrellevarlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tomamos en consideración las experiencias de otras organizaciones ante situaciones diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Cuando alguien de la organización tiene un problema los demás ayudan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Se distribuyen las tareas de forma que nadie este sobrecargado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Las costumbres de la organización pueden modificarse ante determinadas situaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Podemos conversar de diversos temas sin temor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ante una situación laborar difícil somos capaces de buscar ayuda en los demás compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Los intereses y necesidades de cada cual son respetados por los demás compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Nos demostramos el aprecio que nos tenemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 2

PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LOS HOTELES DEL CASCO URBANO DE COBÁN ALTA VERAPAZ

El programa de formación constituye un instrumento que determinara los procesos y actos relacionados con el desarrollo de competencias y valores de los colaboradores que laboran en los distintos hoteles del casco urbano de Cobán, Alta Verapaz para la mejora del comportamiento y clima organizacional interno, un programa de formación, es un proceso educacional de carácter estratégico que distintas organizaciones ponen en práctica de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas u individuos desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos importantes de la organización y por consiguiente al ambiente laboral.

Es un componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, las capacitaciones implican en primer lugar, un proceso definido de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración de un colaborador a un puesto dentro de la organización, el mantenimiento de su eficiencia, así como también su progreso personal y laboral; en segundo lugar, un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

El siguiente programa de formación incluye temas que fueron seleccionados por medio de la indagación que se llevo a cabo como resultado de un análisis del comportamiento organizacional a los cuales se le dará seguimiento por medio de este plan.



**HOTELES DEL CASCO URBANO
DE COBAN ALTA VERAPAZ**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

PROGRAMA DE FORMACIÓN



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

2 de 29

CONTENIDO

1.1 ANTECEDENTES	4
1.2 OBJETIVOS	5
1.3 VENTAJAS	5
1.4 RESPONSABILIDAD	6
1.5 FINES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	7
1.6 PROGRAMA DE FORMACIÓN	7
1.6.1 Logística	8
1.6.2 Lugar de capacitación	8
1.6.3 Materiales	8
1.6.4 Coffee Break	8
1.6.5 Facilitación del programa de capacitación	9
1.6.6 Diagnostico de evaluación	9
1.6.7 Materiales y planificación	9
1.6.8 Cierre del programa	10
1.6.9 Lineamientos del programa de formación	10
1.6.10 Pasos para desarrollar el programa de formación	11
1.6.11 Diagrama de flujo	12
1.6.12 Procedimiento de ejecución	13
1.6.12 Programa de actividades en cada capacitación	13
1.7 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES	14
1.7.1 Parte expositiva	14
1.8 PERFIL DE LA PERSONA/S ENCARGADA DE LA CAPACITACION	15



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

3 de 29

1.8.1 Capacitación	15
1.8.2 Requisitos de la persona	15
1.8.3 Funciones de la persona encargada	16
1.9 IMPLEMENTAR	16
1.9.1 Comunicar a la empresa	16
1.9.2 Compromiso con los colaboradores	17
1.10 TEMAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	17
RECOMENDACIONES	21



1.1 ANTECEDENTES

Con el propósito de fortalecer las habilidades de los colaboradores en una organización un programa de formación es un elemento fundamental para el éxito en una organización, ya que de ella depende de gran medida el cumplimiento de los objetivos y que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia. El capital humano es considerado el recurso primordial con el que cuenta una organización, el papel de los individuos dentro de una empresa ha cambiado a lo largo de los años, posicionándolos como un factor clave dentro de ella porque es en ellos donde habitan los conocimientos y la creatividad.

Contar con un equipo de trabajo con profesionalismo, capacidad y comprometido con la organización y con los objetivos que se plantearon, todo esto se puede lograr si la empresa se compromete seriamente a hacer un esfuerzo para mantener en constante capacitación a los colaboradores para trabajar con eficiencia y eficacia hacia el logro de las metas.

El presente programa de formación tiene por objeto desarrollar y mantener las habilidades y conocimientos de los colaboradores de los hoteles de Cobán, Alta Verapaz en temas que los fortalezcan hacia el logro de las metas personales y organizacionales, este plan deberá ser actualizado por los gerentes de cada uno de los hoteles de manera que se incluyan temas nuevos y los colaboradores estén actualizados para mantener un alto nivel de competitividad.



1.2 OBJETIVOS

Objetivo General

Implementar un programa de formación en los hoteles de Cobán, Alta Verapaz que contribuya a incrementar los conocimientos de los colaboradores por medio de temas seleccionados para lograr la eficiencia de la empresa.

Objetivo Especifico

Desarrollar capacidades y habilidades en los colaboradores de la empresa para que brinden un mejor servicio a los clientes que son el eje principal de la misma.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados por medio de la implementación del plan de formación.

Lograr cambios en el comportamiento de los colaboradores a fin de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa logrando de esta forma condiciones de trabajo satisfactorias.

1.3 VENTAJAS

Con la implementación del programa de formación para los colaboradores de los hoteles se lograran cumplir una serie de beneficios tales como:



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

6 de 29

El programa de formación dirigido a los colaboradores de los hoteles el cual tiene por objeto una guía, en la cual se mantenga al personal actualizado y en donde se den a conocer nuevas herramientas y temas que beneficien a los colaboradores en su desempeño.


El capacitar de manera constante refuerza el comportamiento de todos los seres humanos, mejorando de esta forma las relaciones internas en el trabajo así como también la relación que se tienen con los clientes.

Los diferentes temas que abarca este programa de formación están enfocadas hacia las variables individuo y de grupo, para que todos los colaboradores conozcan nuevas tácticas de cómo mejorar su comportamiento dentro de la empresa y por consiguiente con sus compañeros de trabajo.

Los hoteles contarán con un instrumento que le servirá como guía en la aplicación de futuras capacitaciones hacia sus colaboradores.

1.4 RESPONSABILIDAD

La correcta ejecución de los procedimientos mencionados en este programa de formación quedan a cargo y bajo la responsabilidad de los gerentes y las personas quienes vayan a impartir en este caso los temas a desarrollar, personas que a si mismo cuenten con la autorización de la Gerencia de la empresa.

	PROGRAMA DE FORMACIÓN	
	Número de pagina	7 de 29

1.5 FINES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Siendo el objetivo general del programa de formación mejorar las habilidades de los colaboradores y las relaciones interpersonales dentro de la empresa, con el fin de cumplir las siguientes disposiciones:

Mejorar la interacción entre los colaboradores de la empresa y con ello, elevar el nivel del servicio que se da a los clientes.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y con ello, a elevar la moral de trabajo.

Establecer un alto nivel de competitividad por medio del servicio al cliente que dan los colaboradores.

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la atención en la empresa.

1.6 PROGRAMA DE FORMACIÓN

Este plan presenta una serie de pasos y lineamientos que ayudaran de forma estratégica en la aplicación adecuada del programa de capacitación que beneficiaran el desarrollo de la empresa para trabajar de una forma correcta y en un ambiente idóneo.



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

8 de 29

1.6.1 Logística

Cada uno de los módulos del programa de formación durara alrededor de tres horas para poder desarrollar los temas planteados, seleccionados con previo análisis.

1.6.2 Lugar de capacitación

Para las capacitaciones se utilizaran mesas y sillas estos formaran parte de los arreglos del salón. Las mesas o sillas deben formar una “U” o diagonal. Otras actividades requieren que los participantes se muevan o que trabajen en grupos más pequeños, por ello el salón debe ser lo suficientemente amplio para acomodar a todos los colaboradores.

1.6.3 Materiales

El capacitador necesitará cañonera, computadora, bocinas para poder presentar sus diapositivas a la hora de la exposición del tema, asi como hojas, marcadores, lapiceros y material vario que le pueda servir.

1.6.4 Coffee Break

Los colaboradores de los hoteles tendrán un descanso de 20 minutos, en el que podrán comentar acerca de los temas que han escuchado, y dar sus puntos de vista acerca de cómo va el programa.



1.6.5 Facilitación del programa de formación

Todas las actividades que se van a presentar durante el plan de formación, desde la bienvenida hasta el último día de sesión, requieren de instrucciones claras y precisas para que los colaboradores comprendan bien los temas a tratar. Esto será muy importante para la duración de la capacitación ya que se tienen tiempos estipulados para cada actividad.

1.6.6 Diagnostico de evaluación

Al momento de terminar con los temas en cada sesión de capacitación se les proporcionara a los colaboradores o capacitados una encuesta de evaluación al final, esta evaluación sencilla es diseñada para dar al encargado de la capacitación los distintos puntos de vista generales de los participantes, como el material que les fue proporcionado, si los temas fueron de su interés, y lo más importante la calificación de las personas encargadas de dar los temas.

1.6.7 Materiales y planificación

Al momento de tener las presentaciones listas se brindara una copia original y una copia de las actividades que se darán en cada sesión, así mismo a los colaboradores que asistan a las capacitaciones se les proporcionará una copia de las presentaciones originales que se darán en el tema y el programa de actividades.



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

10 de 29

Asegurar que el salón o el espacio donde se van a reunir los colaboradores sea lo suficientemente amplio para las actividades que se desean realizar, así mismo tener los suficientes materiales didácticos como: plumas, lápices, hojas, en caso de que los colaboradores los utilicen.

1.6.8 Cierre del programa

En el cierre de cada sesión se debe de incluir una discusión que resuma lo que se presento durante la capacitación. Al momento de finalizar la actividad, enfatizar con los colaboradores los puntos importantes que se presentaron a lo largo de cada tema expuesto.

1.6.9 Lineamientos del programa de formación

Realizar una investigación en un lapso de 15 días a 1 mes si las herramientas necesarias para cada sesión están siendo atendidas antes de tiempo.

Establecer el programa de formación a los colaboradores siguiendo los pasos correctos para cumplir con los objetivos propuestos del cada tema.

Mejorar la calidad del servicio al cliente y lograr establecer que los colaboradores desempeñen eficientemente su labor y pongan en práctica lo aprendido.

Cada sesión deberá ser realizada con la asistencia de todos los colaboradores que al inicio se seleccionaron, para cumplir con los



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

11 de 29

objetivos del programa y de esta manera fortalecer a todos los colaboradores.

Las personas encargadas de la capacitación organizaran y dirigirán las actividades que se tengan programadas.

El presente programa de formación estará expuesto a las modificaciones que se consideren necesarias en un futuro por los directivos de los hoteles de Cobán, Alta Verapaz.

1.6.10 Pasos para desarrollar el programa de formación

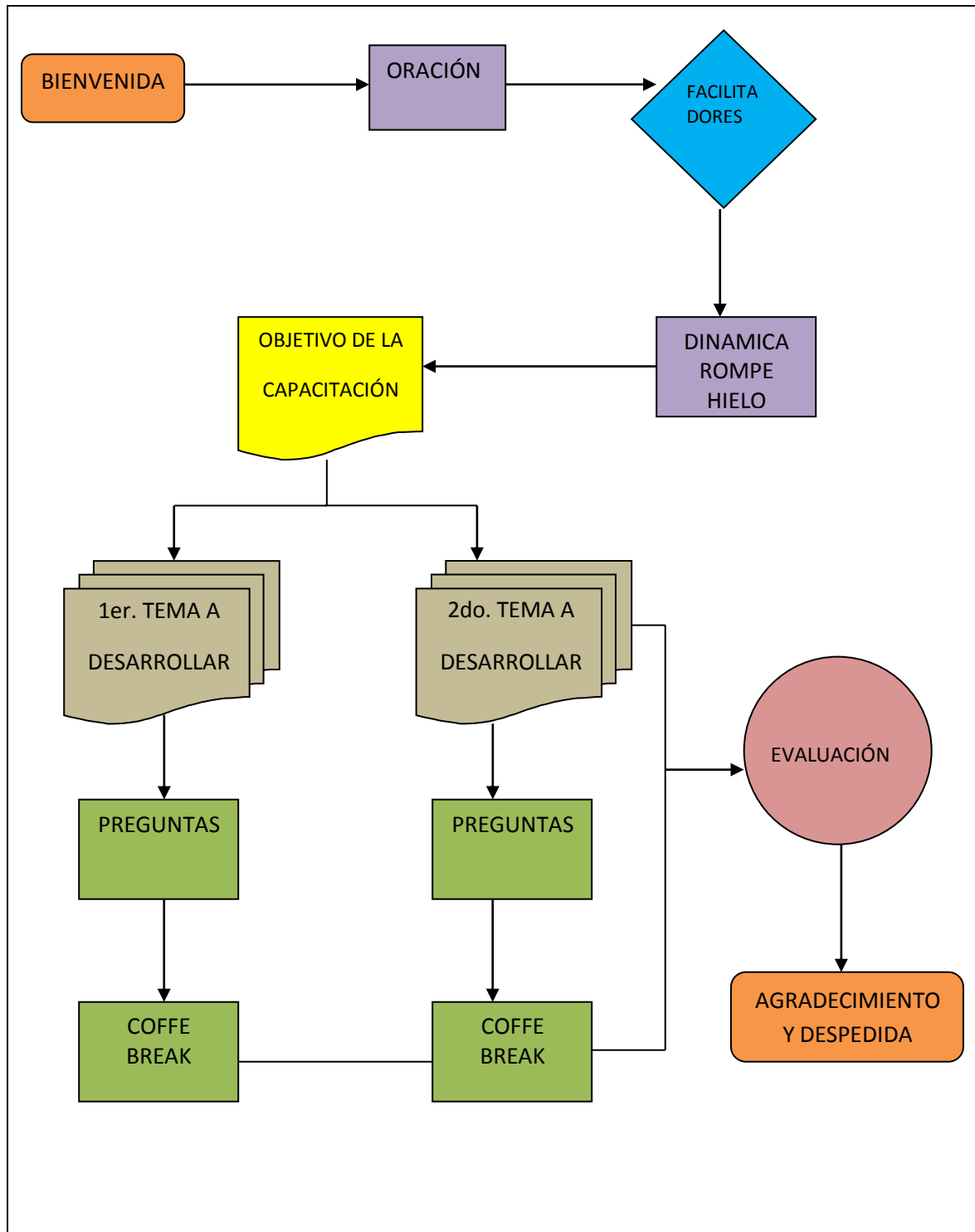
Responsabilidad por parte de las personas encargadas de organizar y dirigir las actividades de cada sesión para lograr el éxito de la capacitación, así como también será necesario que los directivos de la empresa realicen una planificación previa para no tener ningún riesgo durante el proceso de capacitación a los colaboradores.

Implementar las herramientas necesarias para la correcta aplicación del programa de formación, se debe dar a conocer a los capacitados los conocimientos necesarios, objetivos, metas, alcances, así como los lineamientos y normas para cada sesión y alcanzar el mejor nivel de aprendizaje por medio de este programa.

El encargado de impartir las actividades de capacitación deberá conocer todas las funciones importantes en la implementación del programa elaborándolas de manera clara y sencilla para poder ser ejecutadas sin ninguna dificultad al momento que una tercera persona quiera hacer uso de él.



1.6.11 Diagrama de flujo





PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

13 de 29

1.6.12 Procedimiento de ejecución

El encargado de impartir las capacitaciones a los colaboradores y de dirigir las actividades del programa deberá estructurar los procedimientos que se desarrollen en el programa, de acuerdo a los temas que se estarán desarrollando en cada capacitación y debe incluir así mismo lo siguiente:

Primera parte de la sesión: Parte expositiva

Segunda parte de la sesión: Parte dinámica

1.6.13 Programa de actividades en cada sesión

	Actividad	Hora	Lugar	Responsable
1.	Bienvenida	10:00 am	Pendiente	Gerente
2.	Oración	10:05 am	Pendiente	Coordinador
3.	Presentación de los Facilitadores	10:10 am	Pendiente	Gerente
4.	Dinámica rompe hielo	10:15 am	Pendiente	Coordinador
5.	Objetivo de la Capacitación	10:30 am	Pendiente	Coordinador
6.	1er. Tema a desarrollar	10:45 am	Pendiente	Coordinador
7.	Preguntas	11:15 am	Pendiente	Coordinador
8.	Coffe Break	11:25 am	Pendiente	Coordinador
9.	2do. Tema a desarrollar	11:45 am	Pendiente	Coordinador
10.	Preguntas	12:30 am	Pendiente	Coordinador
11.	Evaluación	12:40 am	Pendiente	Coordinador
12.	Agradecimientos y despedida	12:50 am	Pendiente	Coordinador



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

14 de 29

1.7 ACTIVIDADES DE CAPACITACION A LOS COLABORADORES

A continuación se describirán cada una de las actividades que se desarrollaran en las capacitaciones en el orden establecido:

1.7.1 Parte expositiva

DESCRIPCION	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD
En la primera parte de la exposición se le da a los colaboradores que se capacitaran los temas a desarrollar, para que comprendan de forma clara los conocimientos y técnicas que se desean transmitir a cada uno, por medio de la teoría y ayuda audiovisual para que puedan analizar de forma más amplia cada uno de los temas que se están impartiendo.	Uno de los principales objetivos de dicha capacitación, es la atención por parte de los colaboradores en cada tema expuesto, así como también lograr transmitir la información correcta de forma amplia y clara esto de la mano con la comprensión de cada tema.
ACTIVIDADES	
1. Dinámica rompe hielo La dinámica rompe hielo se desarrollará con el fin de limar asperezas y crear un ambiente más acogedor a lo largo de la capacitación, se realizara con la visión de aprender a través de las experiencias de los colaboradores, interactuando entre ellos y aprender unos de otros, dicha dinámica tiene un objetivo dinámico positivo y hará de cada sesión más interesante para no caer en lo monótono y aburrido.	
2. Materiales	



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

15 de 29

A cada uno de los colaboradores se les proporcionara el material adecuado para cada sesión:

Individual:

- Block de notas
- Lapicero
- Programa de actividades

Grupal

- Marcadores
- Hojas de papel


1.8 PERFIL DE LA PERSONA/S ENCARGADAS DE LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

1.8.1 Capacitación

La persona encargada de ejecutar las capacitaciones debera seguir cada uno de los lineamientos propuestos para lograr los objetivos del programa de formación en los Hoteles de Cobán, Alta Verapaz.

1.8.2 Requisitos de la persona

- Debe de ser una persona con entusiasmo y carácter.
- Responsable y digno de confianza.
- Ser una persona sociable con las personas que lo rodean.
- Ser capaz de manejar las actividades de cada capacitación.

	PROGRAMA DE FORMACIÓN	
	Número de pagina	16 de 29

1.8.3 Funciones de la persona

La persona encargada de capacitar a los colaboradores de la empresa deberá tomar en cuenta las siguientes indicaciones para poder aplicar las capacitaciones:

- Planeación del programa
- Organización del programa
- Tomar las siguientes decisiones:
 - a. Determinar las actividades que se llevaran a cabo durante la capacitación
 - b. Establecer los temas de capacitación que comprenderán el programa.
 - c. Ejecutar el programa de capacitación según lo planeado.
 - d. Evaluar a los colaboradores al final de la capacitación.

1.9 IMPLEMENTAR

Es preciso que al momento de empezar con la ejecución del programa de formación a los colaboradores de los hoteles se establezcan los medios necesarios que informen la existencia de dicho programa y de esta manera darle seguimiento y aplicación del mismo esto se llevará a cado de la siguiente forma:

1.9.1 Comunicar a la empresa

Los directivos de la empresa deben de conocer la ejecución del programa y deberán estar informados de algún cambio que pueda tener el plan a la hora de llevar a cabo las capacitaciones



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

17 de 29

para que no se den ningún tipo de inconvenientes y se logren cumplir de la mejor manera cada uno de los objetivos propuestos.

1.9.2 Compromiso con los colaboradores

Al momento de informar a todos los colaboradores que integraran el programa de formación la información deberá ser retroalimentada, esto con el objeto de establecer un compromiso claro apegado a los objetivos del programa con el fin de proporcionar a los colaboradores los temas necesarios para su desempeño.

1.10 TEMAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

El programa de formación estará dividido en módulos dentro de los cuales se incluirán los siguientes temas:

PROGRAMA DE FORMACIÓN	
HOTELES DEL CASCO URBANO DE COBÁN ALTA VERAPAZ	
MODULO 1	
TEMA	SUBTEMAS
Actitud y excelencia en el servicio	El servicio al cliente Servicio al cliente interno y externo Desarrollo de una actitud en el servicio Qué espera el cliente de nosotros Niveles de excelencia Como fortalecer y mantener una actitud positiva en el servicio



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

18 de 29

MODULO 2	
TEMA	SUBTEMAS
Reglas de Cortesía	Comunicación oral y corporal Prestar atención Técnicas de comunicación en el servicio El tono y el volumen de voz El saludo y la despedida Reglas de cortesía por teléfono Imagen y presentación personal
MODULO 3	
TEMA	SUBTEMAS
Manejo de quejas y reclamos	Qué es una queja Cuándo y porque el cliente se queja Cómo identificar una queja o reclamo De donde surge una queja o reclamo Como tratar con personas conflictivas Actitudes sugeridas para el receptor de quejas
MODULO 4	
TEMA	SUBTEMAS
Relaciones positivas en el servicio	Paradigmas El imperativo del cambio Calidad y excelencia Efectividad Pro actividad Competencia Hábitos de efectividad Las expectativas del cliente



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

19 de 29

MODULO 5	
TEMA	SUBTEMAS
Manejo del autoestima	Seguridad Identidad Pertenencia Propósito Competencia
MODULO 6	
TEMA	SUBTEMAS
Motivación	Tipos de motivación Satisfacción e insatisfacción Necesidad Ciclo motivacional Técnicas de motivación
MODULO 7	
TEMA	SUBTEMAS
Manejo del estrés	Antecedentes del estrés Fuentes y ciclos del estrés Tipos de estrés Conductas asociadas al estrés Estrategias para el manejo y prevención del estrés
MODULO 8	
TEMA	SUBTEMAS
Comunicación organizacional	Proceso de comunicación Tipos de comunicación Cuidados en la comunicación



PROGRAMA DE FORMACIÓN

Número de pagina

20 de 29

La imagen

Las personas y el grupo



RECOMENDACIONES

Aplicar el programa de formación para el mejoramiento de las actividades de cada uno de los hoteles tomando en cuenta los lineamientos y pasos propuestos anteriormente para el cumplimiento de los objetivos y para la correcta aplicación de cada uno de los temas a desarrollar.

Llevar a cabo capacitaciones en los hoteles periódicamente ya que da a los colaboradores en mejor desempeño en sus actividades por medio de los temas que se desarrollen, ya que da a las organizaciones la oportunidad de cumplir con sus objetivos teniendo un capital humano actualizado e innovado.

Incluir en la planificación de cada uno de los hoteles un manual de capacitación para los colaboradores y así prevenir futuros problemas a falta de técnicas y conocimientos.

No. 087-2016



CUNOR | **CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**
Universidad de San Carlos de Guatemala

El director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Al trabajo titulado:

TESIS

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LOS HOTELES DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DEL COBÁN,
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ**

Presentado por el (la) estudiante:

LIZBETH IRENE PACAY SÚCHITE

Autoriza el

IMPRIMASE

Cobán Alta Verapaz 16 de Mayo de 2016.

Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
DIRECTOR



