UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO

EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA

DE MÉXICO CON CLAVE DE INCORPORACIÓN 8852-02

"NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN UNA ORGANIZACIÓN TURÍSTICA EN EL PUERTO DE ACAPULCO"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

JAZMÍN LORENZO DURÁN

ASESOR: M. A. HÉCTOR HORTON MUÑOZ

Acapulco, Guerrero 2014

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A Dios:

Por haberme permitido culminar mis estudios, darme la salud y la entereza para llegar a este punto de mi vida.

A mi Madre:

Por haberme regalado la vida, por su dedicación, amor, consejos y sabiduría en todo momento.

A mi Padre:

Por todo el esfuerzo realizado para llegar donde estoy, por la confianza, el amor, la entrega, la motivación y el apoyo para lograr mis metas.

A mis Hermanos:

Por estar siempre presentes acompañándome en todo momento, por su apoyo y amor hacia mí.

A la Organización Turística del Puerto de Acapulco:

Por la facilidad de realizar la investigación en sus instalaciones.

A mi Asesor:

Profesor. Héctor Horton Muñoz. Por todo el apoyo recibido, la entrega y el tiempo que me otorgo para llevar a cabo esta investigación.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN……..……....1

II. ANTECEDENTES…….……...2

III. MARCO TEÓRICO…….…….3

III.1 Definición de la administración……3
III.1.1 Importancia de la administración
III.1.2 Evolución histórica de la administración
III.1.3 Escuela de la administración científica
III.1.4 Escuela del comportamiento
III.1.5 Escuela social
III.1.6 Escuela de la administración decisional

III.2 Proceso administrativo…….…...8

III.3 Desarrollo organizacional…..…….…….….10
III.3.1 Objetivo del desarrollo organizacional
III.3.2 Características del desarrollo organizacional
III.3.3 Modelo administrativo
III.3.4 Conducta
III.3.5 Estructura organizacional
III.3.6 Procesos organizacionales
III.3.7 Recurso humano
III.3.8 Infraestructura
III.3.9 Naturaleza del cambio

III.4 Relaciones humanas……..21

III.5 Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional…….21
III.5.1 Teoría “Z”

III.6 Comunicación organizacional……...23
III.6.1 Comunicación descendente
III.6.2 Comunicación ascendente
III.6.3 Comunicación interna
III.6.4 Comunicación externa
III.6.5 Características de la comunicación
III.6.6 Barreras de la comunicación

III.7 Psicología del trabajo y las organizaciones……30

III.8 Pirámide de Maslow……32

III.9 Teoría bifactorial……..35

III.10 Administración de recursos humanos……36
III.10.1 Objetivo de la administración de recursos humanos
III.10.2 Carácter contingencial de la administración de recursos humanos
III.10.3 Administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función staff
III.10.4 La administración de recursos humanos como proceso
III.10.5 Dificultades básicas de la administración de recursos humanos
III.10.6 Políticas de los recursos humanos

IV. MARCO REFERENCIAL……47

IV.1 Sector turístico en México……47

IV.2 Estado de Guerrero……...48

IV.3 Triangulo del sol……..49
IV.3.1 Acapulco
IV.3.2 Ixtapa-Zihuatanejo
IV.3.3 Taxco de Alarcón
IV.3.4 Importancia del sector turístico en Acapulco

V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN PROPUESTA……..53

V.1 Organización del Puerto de Acapulco…….…….57
V.1.1 Organigrama General

VI. CONCLUSIONES…….67

VII. RECOMENDACIONES……...……71

- ANEXOS……..……...……..73

- BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA, HEMEROGRAFIA Y SITIOS DE INTERNET……..…….97

- GLOSARIO……..……...100

I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación surge con el propósito de conocer cuál es el grado de satisfacción que tienen los empleados de una organización, y así saber si se está trabajando de manera correcta para lograr los objetivos establecidos en dicha organización.

En el capítulo de antecedentes se da a conocer una breve semblanza de cómo ha surgido la necesidad del turismo en el Puerto de Acapulco, como se han ido manejando las organizaciones a lo largo del tiempo y que tan importante es el personal en una organización.

En el capítulo del marco teórico se enfatiza toda la información que nos enseña la administración a cerca de los procesos en una organización, cual es el ambiente en el cual deben de desempeñarse los empleados para trabajar de manera armoniosa, distintos puntos de vista que tienen los autores para interpretar cada concepto, y así conocer como han ido evolucionando a lo largo del tiempo.

El siguiente capítulo es el marco referencial donde se da conocer que tan importante es el turismo en México, cuál es su importancia y que zonas turísticas comprenden el triángulo del sol, enfatizando la investigación en el Puerto de Acapulco.

En el capítulo de análisis de la situación actual y situación propuesta se da a conocer cuál es la importancia de los recursos humanos en el Puerto de Acapulco hoy en día, nos enfocamos en una organización turística del puerto, para dar a conocer cuál es el grado de satisfacción que tiene el personal dentro de la organización, cuáles son sus necesidades e inquietudes, para así poder reforzarlas o modificarlas y se trabaje de manera armoniosa, para lograr los objetivos establecidos.

En las conclusiones y recomendaciones doy a conocer desde mi punto de vista cual fue el resultado obtenido del grado de satisfacción de los empleados y cuáles pueden ser las mejoras que ayudarían a la organización para funcionar de manera correcta.

II. ANTECEDENTES

El turismo como tal, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución Industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Estos movimientos se caracterizan por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio, entre otros. No obstante el turismo tiene antecedentes históricos claros.

México es un país sumamente atractivo para el turismo nacional e internacional; la República Mexicana representa una de las mejores opciones, debido a sus ricos recursos naturales, precios, calidad y servicios, la hacen muy atractiva.

Produce una internacionalización muy marcada de las grandes empresas hoteleras y de los tour operadores, que buscan nuevas formas de utilización del tiempo libre (parques temáticos, deporte, riesgo, salud, etc.), y aplican técnicas de marketing, ya que el turista cada vez tiene mayor experiencia y busca nuevos productos y destinos turísticos, lo que crea una fuerte competencia entre ellos. La multimedia y las comunicaciones transforman el sector, modificando el diseño de los productos, la prestación del servicio, la comercialización del mismo de una manera más fluida.

Las demandas del turismo se han manifestado en diversas fases, desde ubicar una estabilidad económica, social, hasta la salud a escala individual, nacional y mundial. Para los turistas no basta ya con acceder a lugares de belleza natural con una gran infraestructura dedicada al consumismo, es también necesario poseer una seguridad social que permita el desarrollo de un turismo sin temores ni estrés y algo más importante aún, la salud del mundo se encuentra cada vez más amenazada por el deterioro ambiental, de ahí que los turistas demanden también un turismo saludable sin enfermedades.

III. MARCO TEÓRICO

III.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas.

La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro, esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente la administración es **"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos".** [1]

[1] CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw-Hill; México 1989. P.p. 27

III.1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

El campo de la administración tiene una gran relevancia en cualquier institución u organismo ya que esta área será la que marque la pauta bajo la cual gira la organización, es por eso que decimos que la administración es de gran importancia y para ejemplos podemos citar los siguientes:

1.- La administración se da donde quiera que existe un organismo social.

Aunque lógicamente la administración será más necesaria, cuando mayor y más complejo sea el organismo, y si además añadimos que el organismo social en el que se realiza es de ámbito público, la importancia de la administración es más significativa ya que el resultado no es solamente para un grupo reducido de personas, sino para una comunidad.

2.- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración.

Solo a través de la administración, de los elementos materiales, humanos y técnicos con los que el organismo cuente y la integración o coordinación que entre estos elementos se dé o mejor dicho que la administración provoque, es como se verá reflejado el éxito.

3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.

Ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrán actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4.- Para las empresas pequeñas y medianas, su única posibilidad de competir con otras, es mejorando su administración.

Esto significa obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.

5.- La evolución de la productividad y eficiencia son las preocupaciones de mayor importancia actualmente en el campo económico de las empresas.

Ya que si cada parte de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo y el sector hacia el cual proporcionan el servicio quedaran satisfechas.

6.- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración.

Porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, mejorar el desarrollo de su comunidad, etc., las bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica en la coordinación de todos los elementos, lo que viene a ser por ello, como el punto de partida de este desarrollo.

Una de esas importancias es precisamente emplear el manejo de las teorías y mecanismos científicos que se usan en la administración, que son de gran relevancia para el personal de la administración, estos mecanismos son técnicas que lo ayudaran a recabar información para la mejor toma de decisiones y por ende tener un mejor desempeño organizacional.

La aplicación de los conocimientos científicos a la consecución de sus diversos objetivos interesa a todos los profesionales, para un administrador aplica el saber científico para obtener un diagnóstico de su organización y contar con información real y objetiva para tomar decisiones que conduzcan a un camino de eficiencia y mejor para todos los que ahí laboran, y que se beneficien de ella. [2]

[2] REYES Ponce Agustín. Administración de Empresas 1ra. Parte. P.p. 28-29

III.1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Con el transcurso de los años la administración ha sufrido cambios radicales, el pensamiento hacia las teorías y a la concepción que se tenga respecto a la organización ha sido muy cambiante, desde visualizar cada uno de sus componentes como partes aisladas hasta la percepción que ahora se tiene de verla de una forma integral donde se observa esta como un todo.

En este capítulo se examinaran con brevedad las siguientes escuelas para proporcionar un amplio entendimiento y panorama de las principales formas de la práctica administrativa que han existido y que aún se encuentran en organizaciones de todo tipo: (1) la administración científica, (2) de comportamiento, (3) social, y (4) administración decisional.

III.1.3 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Esta escuela utiliza el método científico para obtener los resultados deseados en un lugar de trabajo. En pocas palabras el método científico sigue los pasos siguientes para alcanzar un objetivo:

1.- Identificar la proposición (objetivo).
2.- Adquirir información respecto a la proposición por observación.
3.- Formular una hipótesis respecto a la proposición.
4.- Investigar con cuidado la proposición mediante experimentos controlados.
5.- Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos.
6.- Exponer la respuesta tentativa a la proposición.
7.- Ajustar e implementar la respuesta a la proposición.

Frederick W. Taylor (1856-1915) ha sido llamado el padre de la administración científica.

III.1.4 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

Esta escuela visualiza que la administración se realiza a través de personas, así que el estudio de la administración se centra en los trabajadores y sus relaciones interpersonales, así como al análisis del trabajo, la familiarización del trabajador a la organización tomando en cuenta variables psicológicas y sociales, como motivación, condiciones de trabajo, dinámica de grupo, liderazgo, entre otras; es aquí cuando ya se toma en cuenta un elemento importante, como lo es el factor humano.

III.1.5 ESCUELA SOCIAL

Esta escuela de pensamiento considera la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales. Esta escuela está orientada sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales, en una organización, al igual que sus relaciones culturales, y además, la integración de estos grupos en un sistema social completo.

III.1.6 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DECISIONAL

El foco aquí está en las decisiones administrativas. Decidir que lograr y como lograrlo es un reto vital. El método esta en ocasiones limitado por la razón económica de la utilidad marginal y el comportamiento económico bajo incertidumbres. Por costumbre se consideran el problema, los riesgos y el resultado pronosticado de cada alternativa. No puede haber duda que la toma de decisiones es vital para que una organización siga funcionando de manera correcta, por eso es necesario tomar en cuenta todos los factores que influirán, para llegar a tomar una buena decisión. [3]

[3] CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima edición. P.p 23-27

III.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

ORGANIZACIÓN

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

DIRECCIÓN

- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

CONTROL

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones. [4]

[4] CHIAVENATO Idalberto. Proceso Administrativo Tercera edición, 2001. Ed. McGraw-Hill. P.p. 86-95

III.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La eficiencia con la cual pueda ser operada una organización, se relaciona con la forma en que los empleados perciben el ambiente que los rodea. Los cambios y tendencias en el ambiente externo están causando un nuevo impacto en el ambiente laboral. Es por eso que el clima organizacional hoy en día es un tema de gran importancia para la mayoría de las organizaciones que buscan brindar calidad en sus servicios, aumentar su productividad minimizando costos y optimizando técnicas para su recurso humano.

Desarrollo Organizacional.- Es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa. [5]

Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y a un aturdidor ritmo de trabajo. [6]

Es un esfuerzo planeado que abarca toda organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento. [7]

En una organización es importante apoyarse del desarrollo organizacional o mejor conocido como Desarrollo Organizacional (DO), para darse cuenta que tan grande puede llegar a avanzar, entre algunas razones son:

1.- El Desarrollo Organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.

---

[5] HARRIS
[6] BENNIS
[7] BECKHARD

2.- El Desarrollo Organizacional provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3.- Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
4.- El Desarrollo Organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios en la globalización actual.

Cultura Organizacional.-"Es el conjunto de ideas importantes (a menudo no expresadas) que comparten los miembros de una comunidad". [8]

Comportamiento organizacional.- "Es el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones." Davis Keith.

Cambio Organizacional.- "Es cualquier alteración que ocurre entre el ambiente de trabajo, los cambios a veces originan presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ella, el objetivo es restablecer el equilibrio de grupo y el ajuste personal que han sido alterados por él." Davis Keith.

III.3.1 OBJETIVO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos, una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes:

[8] STONER

a) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados; (b) integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma; (c) perfeccionar los sistemas de información y comunicación; (d) desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa; (e) desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales; (f) establecer un clima de confianza; y (g) crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

III.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional tiene ciertas características importantes:

1.- Es una estrategia educativa planeada.
2.- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:

a) Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
c) Problemas de eficiencia organizacional.

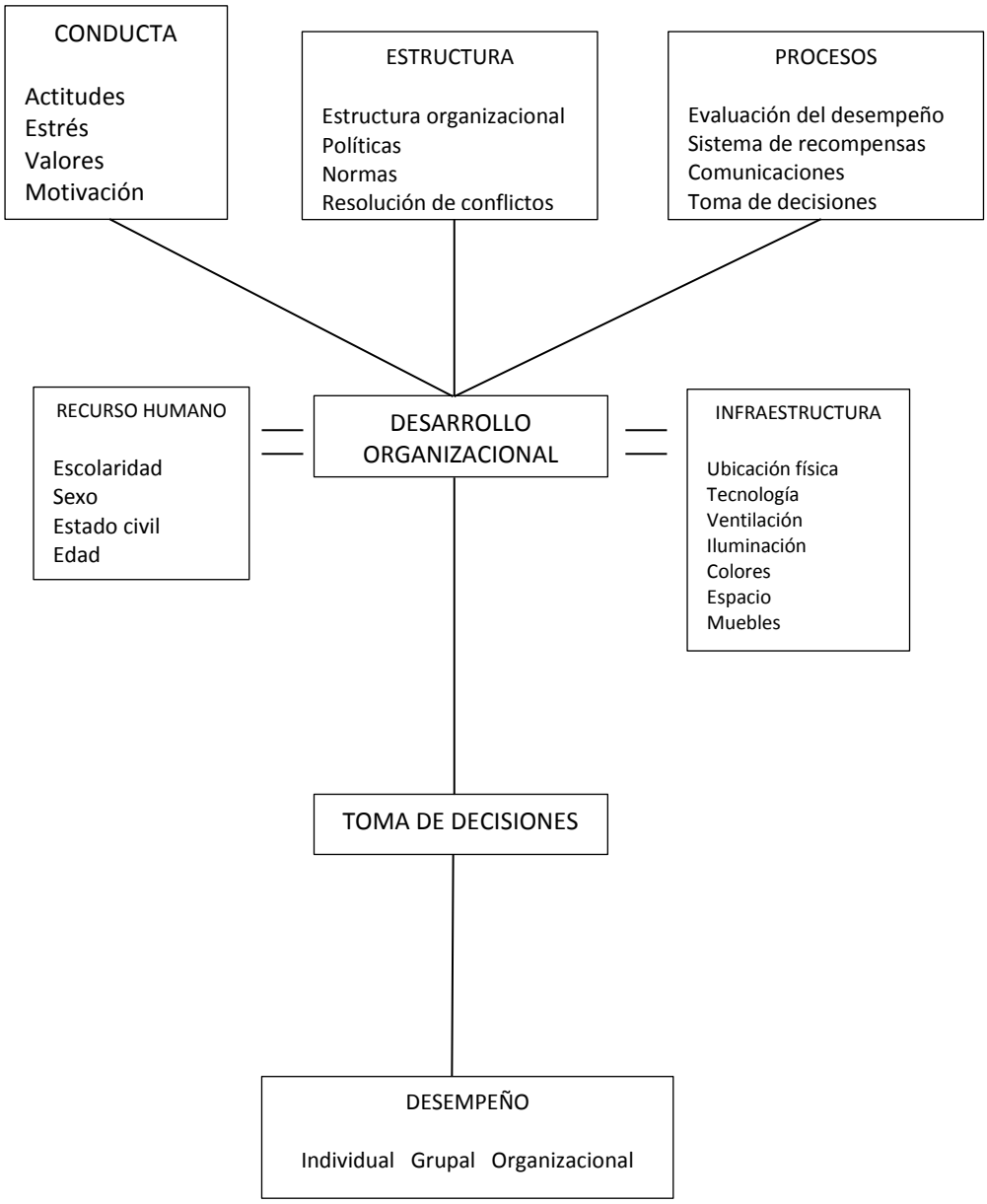
3.- Hace hincapié en el comportamiento humano.
4.- Los agentes de cambio o consultores externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.
5.- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6.- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
b) Transferencia de valores humanos.
c) Comprensión entre grupos.
d) Administración por equipos.
e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por lo tanto según Keith Davis, se puede decir que el Desarrollo Organizacional "tiene una orientación sistemática", en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionadas entre sí. [9]

[9] KEITH David y William B. Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, Trad. Joaquín Mejía Gómez, México, 1995. P.p. 7-21

III.3.3 MODELO ADMINISTRATIVO



10

[10] ROBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional. P.p. 207

CONDUCTA

El desempeño individual es el fundamento del rendimiento de la organización, por consiguiente, los administradores tienen que conocer las determinantes del mismo. La psicología del trabajo y la psicología social aportan amplios conocimientos respecto a la relación entre actitudes, percepciones, personalidad, valores y desempeño personal. Los administradores deben comprender esas relaciones cuando planifican y dirigen el comportamiento organizativo y personal. La capacidad personal de aprender y de enfrentarse al estrés se ha vuelto día con día más importante durante los últimos años.

Actitudes.- "Son tendencias o disposiciones adquiridas que predisponen a percibir de un modo determinado un objeto, persona, suceso o situación y actuar consistentemente frente a ello."

Estrés.- "Es una condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, limitación o demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez".

Valores.- En términos generales definimos como valores a la importancia o significación que tiene para una persona algún hecho o situación en particular así también se entendería según Sprenger precursor en un ramo, que los valores se definen como "la constelación de aficiones, antipatías, puntos de vista, inclinaciones interiores, juicios racionales e irracionales, prejuicios y normas de asociación que determinan la manera en que una persona percibe al mundo."

Motivación.- El proceso de Desarrollo Organizacional dentro de cualquier organización, requiere de la participación de todos los que la conforman. Es importante contar con personal capacitado y competente pero también se le debe motivar y desarrollar el sentido de pertenencia para obtener a cambio su lealtad. [11]

[11] CONALEP. Desarrollo Humano y calidad. P.p. 56

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que remplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograrlos objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía

Liderazgo.- En una organización, la administración y el liderazgo van de la mano. El liderazgo se define como la habilidad de comunicar a otros su potencial tan claramente que comiencen a verlo en ellos mismos. Un líder es aquel que puede influir en las personas y tiene seguidores como la consecución de un objetivo común. El líder conoce la motivación de las personas, los inspira y desarrolla su potencial. Dentro de toda organización, un liderazgo eficiente puede llevar al éxito cuando un liderazgo equivocado o ineficiente, comúnmente lleva a la organización a la mediocridad o al fracaso. El éxito en el Desarrollo Organizacional depende en gran medida, de las habilidades de liderazgo, comunicación y motivación de quien se encuentra al frente de un proyecto; ya que el Desarrollo Organizacional implica un alto grado de relaciones interpersonales.

III.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta se entiende como la distribución de las personas en diferentes líneas, y entre las posiciones sociales que influencian el papel de ellas en sus relaciones, dentro de esta definición entra también la división del trabajo, ya que a cada persona se le asignan diferentes tareas u oficios a realizar y las políticas que imperan, además de que las organizaciones contienen rangos o una jerarquía: las posiciones que tienen cada persona contiene reglas y normas que se especifican en grados diferentes y como deben comportarse ante esas personas.

Estructura.- una determinante del desempeño eficaz en todos los grados es el diseño macro-organizacional o de la estructura. El diseño de una organización implica la aplicación de principios de decisión de mano de obra, bases departamentales, alcance del control y delegación de autoridad.

Políticas.- “Se entienden como enunciados o pautas para la toma de decisiones, la política guía a administradores a empleados a su obtención de situaciones que exigen discreción y sensatez”. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que sea congruente y contribuya a su cumplimiento.

Normas.- Son las expectativas generales de carácter obligatorio, para todos los que desempeñan algún papel o puesto en un sistema o subsistemas dentro de una organización. Una norma es el enunciado que establece que todos los miembros de una organización deben seguir al pie de la letra las instrucciones de sus superiores; de lo contrario se les castigara por insubordinación. Esta norma sirve para todo el sistema y viene a reforzar los requerimientos hechos hacia el puesto.

Resolución de conflictos.- A nivel de una organización existen conflictos, que interactúan diferentes niveles jerárquicos, grupos sociales o sencillamente personas con intereses muy particulares.

Este se define como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa en alguno de sus intereses. Así también existen conflictos funcionales, esto es, que

benefician a la organización, la solución a estos conflictos no puede ser a través de la violencia, de esta forma, se debe dar paso a la negociación, a los acuerdos, de tal forma que las partes que intervengan queden satisfechas y sientan que la decisión tomada es la más justa. [12]

III.3.5 PROCESOS ORGANIZACIONALES

Este apartado se entiende como la secuencia de pasos o serie de funciones que se tienen que realizar para alcanzar un objetivo, y en la medida en que estén correctamente estructuradas y sean conocidas y aplicadas en la parte que le corresponde a cada quien, así se eficientará la organización.

Proceso de la evaluación del desempeño.- Los administradores deben evaluar el desempeño de individuos y grupos dentro de las organizaciones. El sistema que instale la administración para evaluar el desempeño sirve de muchas finalidades, para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas.

Proceso de sistema de recompensas.- Uno de los más poderosos procesos que influyen en el desempeño individual es el sistema de recompensas de la organización. La administración puede utilizar las recompensas no solo para incrementar el desempeño de sus empleados actuales sino también para atraer a empleados hábiles hacia la organización.

Proceso de comunicación.- La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir comunicación e influir en ella, por lo tanto la comunicación debe incluir transmisión como comprensión del significado.

[12] HAMPTON David R. Administración. P.p. 202-203

“La comunicación controla, motiva, expresa emociones e informa, los procesos de la comunicación vinculan a la organización a su medio técnico, así como a las personas que lo constituyen. Los problemas de comunicación se dan cuando el flujo se desvía o bloquea”. Robbins Stephen

Toma de decisiones.- la calidad de la toma de decisiones depende de que se hayan seleccionado objetivos más adecuados y que se identifiquen los medios apropiados para alcanzarlas.

Mediante una integración optima de factores conductuales y estructurales, la administración puede incrementar la probabilidad de que se tomen decisiones de alta calidad.

III.3.6 RECURSO HUMANO

Este elemento es un factor adicional que se incorpora al presente estudio ya que proporciona el perfil del recurso humano que opera dentro de la organización, dado que al conocer datos estadísticos como: edad, sexo, escolaridad, estado civil, así como hábitos y costumbres nos da un indicador más que se interrelaciona, pero sobre todo, sitúa al recurso humano en el medio ambiente en el cual se desenvuelve la organización.

III.3.7 INFRAESTRUCTURA

Consiste en todos los elementos tangibles que están en constante interacción con las personas y la organización, el conocimiento de estos eventos por parte del administrador, aunado a la apreciación de los empleados sobre el mismo, la distribución física del área de trabajo que comprende factores ambientales como ventilación, iluminación, colores, espacio, muebles y plantas, da una información más del clima organizacional que se vive dentro de la institución y se tocan aspectos tales como la tecnología que constituye o refleja el entorno bajo el cual opera cualquier ente social.

III.3.8 NATURALEZA DEL CAMBIO

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, el comportamiento es un producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectué el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el statu quo.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el comportamiento planeado:

1.- Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2.- Cambio o movimiento: Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3.- Re congelamiento: En este paso se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura de las organizaciones.

Estas tres fases se pueden lograr si:

1.- Se determina el problema.
2.- Se identifica la situación actual.
3.- Se identifica la meta por alcanzar.
4.- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5.- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndola a la meta.

III.4 RELACIONES HUMANAS

Uno de los problemas fundamentales de la psicología de las relaciones humanas es el que se refiere a los procedimientos necesarios para mantener la paz con nuestros semejantes y evitar toda clase de conflictos que pueden surgir en el trato diario. La finalidad aquí, consiste en buscar los recursos mediante los cuales es posible influir sobre el ser humano, o sobre un grupo de hombres, para inducirlos a que realicen aquello que se desea que hagan sin provocar resistencia u hostilidad. [13]

III.5 TEORÍA "X" y "Y" DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría "X", en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los ánima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría "Y" se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Considero que la teoría "Y" ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas

[13] SHERMAN W. Arhur y Bohlander W. George, Administración de los recursos humanos, Ed. Iberoamérica, 1994. P.p. 4-10

de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

Supuestos de la teoría “X”	Supuestos de la teoría “Y”
Los mensajes fluyen en dirección descendente.	Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
La toma de decisiones es responsabilidad de las personas situadas encargos de alta jerarquía.	La toma de decisión contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.

[14]

III.5.1 TEORÍA “Z”

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se

[14] CHIAVENATO Idalberto. Teoría General de la Administración 1989. P.p. 98-99

desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro. Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el Desarrollo Organizacional. [15]

III.6 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es un medio que, al fluir eslabona a las personas y grupos de la organización.

La comunicación interpersonal dentro de las organizaciones se conoce como comunicación organizacional y se relaciona directamente con las metas, funciones y estructuras de las organizaciones.

Existe una amplia gama de percepciones, definiciones y métodos de comunicación organizacional, no obstante pueden detectarse varios aspectos comunes:

1- La comunicación organizacional sucede en un sistema complejo y abierto que interactúa con el medio ambiente.

2- Implica mensajes: el flujo, el propósito, la dirección y el medio empleado.

3- Implica personas, las actitudes, los sentimientos, las relaciones y habilidades.

Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos claves:

- Mensajes
- Red
- Interdependencia
- Relaciones

[15] CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la administración. Ed. McGraw-Hill; 1989. P.p.200

Mensajes

Es la información percibida y a la que los receptores le dan significado, quienes también pueden ser la fuente. Los mensajes se diferencian a través de la modalidad del lenguaje y pueden ser: mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos). Entre los mensajes verbales utilizados en las organizaciones, se encuentran: Cartas, Conferencias, Conversaciones. En este tipo de mensaje es muy importante el vocabulario exacto utilizado.

Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos, por ejemplo: lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.); conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes, etc.), indicios vocales (tono, ritmo, volumen), espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad, etc.); objetos (lentes, peluca, joyas, vestuario); medio ambiente (habitación, muebles, decoración, música, etc.) Chiavenato

Red de comunicaciones

Es el flujo de mensajes entre las personas que conforman una organización y está influenciada por la naturaleza y la extensión de la red, el rol de las relaciones, la dirección y el contenido de los mensajes (Villegas, J.).

Interdependencia

Se refiere a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente. Esto significa que si un gerente toma una decisión, sería lógico que considerase todas las implicaciones que su decisión supone para toda la organización.

Relaciones

De acuerdo a Londoño y Meza (1996), el término interpersonal se refiere a las situaciones en que la comunicación se da cara a cara, e identifican 4 relaciones específicas de acuerdo al número de personas implicadas:

- Comunicaciones Diádicas, implican la interacción de dos individuos.

- Comunicaciones seriadas, amplían el número de participantes, por lo que el mensaje es transmitido de "A" a "B" y de éste a "C" y así sucesivamente, por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes.
- Comunicación de pequeños grupos, implican por regla general, la interacción de más de tres personas o menos de doce.
- Comunicación con la asistencia de audiencia, implican la asistencia de más de trece personas.

La comunicación organizacional, es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, etc.) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. Esta comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Dentro de la comunicación organizacional se encuentran la formal e informal se habla también de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, interna y externa.[16]

III.6.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Podemos decir que la comunicación descendente "es la información, originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir". Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, casi la mitad de las comunicaciones administrativas se realizan con lo subordinados, mientras que el resto se divide entre la comunicación con superiores, compañeros y receptores externos. La clave para una mejor comunicación, está en el hecho de que los administradores sean más sensibles en la presentación de información, se preparen cuidadosamente para ello y transmitan sus mensajes con claridad y calidez. Los administradores que se comunican exitosamente son aquellos que se muestran

[16] Stephen P. Robins. Comportamiento Organizacional. Ed. Pretince Hall, México; 1999. P.p. 5-9

sensibles a las necesidades humanas y abiertos al diálogo auténtico con sus empleados.

El objetivo de esta comunicación es el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

En algunos casos la comunicación es a veces poco clara, y en ocasiones los supervisores de los programas no tienen acceso a pedir explicaciones más concretas sobre la tarea o el trabajo encomendado, lo que da como resultado que la comunicación no sea tan efectiva, no permite el logro efectivo de los objetivos, la comunicación es una sola dirección y no se da la retroalimentación.

a) Instrucciones Laborales: directrices explicando una tarea específica.

b) Exposición Razonada de los Trabajos: explicación de la relación existente entre las distintas tareas de la organización.

c) Procedimientos y Prácticas: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones y beneficios.

d) Feedback: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.

e) Adoctrinamiento de Objetivos: mensajes diseñados para motivar a los empleados.

La comunicación descendente se ve afectada por algunos problemas, tales como:

1- Confiar en los métodos de difusión.

2- Sobrecarga de mensajes.

3- Momento oportuno.

4- Filtración.

III.6.2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo, ésta información suele ser detallada y específica. “Gracias a ella los gerentes conocen las opiniones de los subalternos acerca de su trabajo, de sus compañeros y de la empresa en general”.

En este tipo de comunicación se da la distorsión o alteración de los significados de los mensajes a medida que va corriendo todas las unidades para poder llegar a su destino. No existe, a veces, una vía directa de comunicación.

Los directores generalmente no son receptores efectivos de la retroalimentación, desalentando muchas veces a los miembros de la organización a presentar información desfavorable o iniciativas a la dirección.

III.6.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el directorio ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

II.6.4 COMUNICACIÓN EXTERNA

Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, es decir a desarrollar una visión compartida de objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

III.6.5 CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACIÓN

1.- La comunicación es un proceso.

2.- La comunicación es circular.

3.- Debe existir un deseo genuino de comunicación.

4.- Para establecer una comunicación efectiva, un factor importante es mantener un clima de confianza y franqueza.

5.- Las comunicaciones son complejas.

6.- Es necesario que exista una conciencia clara sobre los problemas inherentes a la percepción particular de cada individuo.

7- Las comunicaciones son irreversibles y no se repiten en idéntica forma.

8.- A mejor Experiencia compartida, mejores serán las oportunidades de comunicación.

9.- Es necesario comprobar regularmente si nuestros mensajes e intenciones se comprendieron.

10.- Finalmente, la verdadera comunicación significa saber escuchar.[17]

III.6.6 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales.	Espacio físico.	Interpretación de palabras.
Hábitos de escuchar.	Interferencias físicas.	Traslación de lenguaje.
Emociones.	Fallas mecánicas.	Significado de señalar.
Preocupaciones.	Ruidos ambientales.	Significado de símbolos.
Sentimientos personales.	Distancia.	Decodificación de gestos.
Motivaciones.	Sucesos locales.	

Barreras humanas

Son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias de educación, raza, sexo, nivel socioeconómico y otros factores.

Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica entre individuos, semejante a la distancia física. Las emociones actúan como filtros de percepción en prácticamente todas las comunicaciones.

[17] KETIH Davis y Newstrom John. Comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill, 1999. P.p. 47-56

Barreras físicas

Son interferencias de comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación. Una de las barreras físicas más comunes es un ruido repentino que distrae, se debe entender por ruido "cualquier cosa que perturbe la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor"; la distancia entre las personas, los muros, por lo general, los individuos advierten la presencia de interferencias físicas e intentan contrarrestarlas.

Barreras semánticas

Es la ciencia del significado, en oposición a la fonética, la ciencia de los sonidos. Generalmente todas las comunicaciones se realizan por medio de los símbolos (palabras, imágenes y acciones); estos símbolos son sencillamente para que el receptor los decodifique e interprete.

La barrera semántica es el resultado de las limitaciones de los símbolos con lo que nos comunicamos, los símbolos tienen muchos significados lo que obligan a elegir uno de ellos. La semántica constituye un reto difícil de vencer cuando personas de diferentes culturas pretenden comunicarse entre sí.[18]

III.7 PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

La psicología del trabajo y de las organizaciones es una ciencia aplicada perteneciente a la psicología, la cual se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal y organizacional

La psicología del trabajo y de las organizaciones es un área especializada de la psicología cuyos antecedentes más inmediatos son la psicología industrial y la psicología social. Es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual,

[18] KOONTZ Harold. Weihrich Heinz, Administración. P.p.73

grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos. Su finalidad principal se resume en dos: mejorar el rendimiento y la productividad así como potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo.

De este modo la psicología del trabajo y de las organizaciones intenta conocer, describir, evaluar y diagnosticar diferentes aspectos de la organización, como su estructura, clima, cultura, sus sistemas sociales y sus procesos. En los procesos sociales cabe señalar el poder, influencia, cultura, dirección y negociación, que juntan lo social y lo organizacional dentro de la entidad organizacional, como aspectos en los cuales se interesa la psicología organizacional.

Asimismo, aunque haya una estrecha relación entre la psicología del trabajo y la de las organizaciones, también existen algunas diferencias. Por su parte, la psicología del trabajo, se preocupa de la actividad concreta de cada trabajador y se interesa más por el tipo de tareas que tiene, el ambiente laboral, los horarios laborales, la carga de trabajo, conflictos de rol, el síndrome de burn out y el error del trabajador. Mientras que la psicología de las organizaciones tiene un enfoque más amplio y estudia más allá del trabajador: la organización en la que está inmerso y su relación con ésta. Ambas perspectivas se consideran complementarias para poder entender la conducta de los trabajadores en sus empresas y cada una se centra en unos objetos de estudio.[19]

[19] PEIRO, J.M; Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo, Vol 1. La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis. P.p.97

III.8 PIRAMIDE DE MASLOW

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser».
La idea básica es: solo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia).

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.
- Necesidad de vivienda (protección).

Necesidades de seguridad y protección

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física (un refugio que nos proteja del clima) y de salud (asegurar la alimentación futura).
- Seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad).
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.).

Necesidades sociales

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad).
- Participación (inclusión grupal).

Aceptación social

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre éstas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Éstas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización o auto actualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».
Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.[20]

III.9 TEORÍA BIFACTORIAL

Esta teoría fue una evolución de la pirámide de necesidades de Maslow. Fue creada por Frederick Herzberg en los años 60′s, y se basa en la clasificación de las necesidades básicas en un grupo al que llamó factores de mantenimiento, y esta categoría incluye las necesidades básicas, de seguridad y sociales de la teoría de Maslow.

La siguiente categoría la llamó factores de motivación, los cuales incluyen las necesidades de estima y de autorrealización.

La teoría bifactorial sostiene que la motivación de una persona proviene de factores de motivación (intrínsecos), y no de mantenimiento (extrínsecos).

Los factores de motivación intrínsecos se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos.

[20] CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR, Germán A. P.p.71-85

Los factores de mantenimiento son extrínsecos porque dependen de elementos externos al trabajador. Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc.

III.10 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.
Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo de la administración de recursos humanos) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la administración de recursos humanos).

Técnicas de administración de recursos humanos y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.

TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO	TECNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO
Investigación de mercado de recursos humanos	Análisis y descripción de cargos
Reclutamiento y selección	Evaluación de cargos
Investigación de salarios y beneficios	Capacitación
Relaciones con el sindicato	Evaluación del desempeño
Relaciones con instituciones de formación profesional	Plan de beneficios sociales
Legislación laboral	Política salarial [21]

[21] KEITH. David y William B. Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, Trad. Joaquín Mejía Gómez, México, 1995. P.p. 7-10

III.10.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

III.10.2 CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología utilizada, de las políticas, de la calidad y cantidad de los recursos disponibles, etc., a medida que estos elementos cambian, varia también la manera de administrar los recursos humanos. De ahí surge el carácter contingencial, cuyas técnicas son altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

III.10.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LINEA Y FUNCIÓN DE STAFF

El que manda en la Administración de Recursos Humanos en una organización es la autoridad máxima. Es el que destina los recursos para aprovecharlos en lo máximo en las áreas necesarias y no desperdiciar nada. Esta responsabilidad la tiene cada uno de los ejecutivos de línea, puede ser el jefe o el que este encargado de la organización.

Por lo tanto en si tiene la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos. Entre más grande es la empresa tiene más niveles jerárquicos. Es necesario que el presidente de la empresa de a saber el futuro que le espera a la empresa y como está, por si en algún momento se presenta un problema no recaiga toda la responsabilidad en el.

La responsabilidad de Administración de Recursos Humanos es lineal. Para que las jefaturas funcionen de modo uniforme frente a los subordinados es necesario una organización staff su función es un buen reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos. Para que estas tomen las decisiones más adecuadas.
Si los jefes de línea y especialistas de staff dejaran a un lado sus roces harían una buena organización en grupo.
La responsabilidad de que los miembros de la organización alcancen corresponde al jefe no al administrador de recursos humanos.

III.10.4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO

La manera en que trata a las personas buscarlas e integrarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, lo que hace es administrarlas en la organización.

Los procesos que utilizan en la administración son:

1.-Provisión su objetivo es quien ira a trabajar en la organización.
2.-Aplicación que es lo que aran las personas en la organización.
3.-Mantenimiento que haremos para mantener a las personas trabajando en la organización.
4.-Desarrollo como capacitar a los trabajadores.
5.-Seguimiento y control como darme cuenta como son las personas.

III.10.5 DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. La Administración de Recursos Humanos tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

2. La Administración de Recursos Humanos maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variados: las personas. Estos recursos vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

3. Los recursos humanos se encuentran distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.

4. La Administración de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia.

5. La Administración de Recursos Humanos opera en ambiente que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control.

6. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados.

7. La Administración de Recursos Humanos no trata directamente con fuente de rentas. Además, existe el prejuicio de que tener personal implica forzosamente realizar gastos. La mayor parte de las empresas distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.

8. La Administración de Recursos Humanos está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles.

La Administración de Recursos Humanos no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que este se transfiere a otras áreas que adquieren prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad: lo que es bueno para un segmento de esta no es necesariamente bueno para toda la organización.[22]

III.10.6 POLÍTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.
Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

[22] AQUINO, Jorge y otros. Recursos Humanos (para no especialistas). Ed. Macchi S.A.; 1993. P.p.114

Las políticas de los recursos humanos:

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.[23]

III.10.6 PRINCIPALES POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

SUMINISTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Investigación de mercado de recursos humanos:

- Investigación y análisis de mercado.
- Fuentes de reclutamiento.

- Reclutamiento

- Técnicas de reclutamiento.
- Prioridad de reclutamiento externo sobre el interno.

- Selección

- Criterios de selección y pautas de calidad.
- Grado de descentralización de las decisiones sobre la selección del personal.
- Técnicas de selección.

[23] CATEDRA: Administración de Personal. Prof.: ALLENDE, María del Carmen; Trabajo Práctico: "Higiene y Seguridad Laboral",4º año; 2001.

- Integración

- Mecanismos de adaptación en el ambiente interno.

APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Análisis y descripción de cargos:

- Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo.

- Planteamiento y ubicación de recursos humanos:

- Recursos humanos necesarios y ubicación de los mismos, en función de los cargos.

- Planes de carrera:

- Definición de las oportunidades dentro de la organización.

- Evaluaciones del desempeño:

- Medición continua de la calidad y adecuación de los recursos humanos.

MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Administración de remuneración:

- Evaluación y clasificación de cargos buscando el equilibrio de remuneraciones interno.

- Plan de beneficios sociales:

- Planes y sistemas de beneficios sociales adecuados a diversas necesidades de los participantes de la organización.

- Higiene y seguridad del trabajo:

- Criterios de orientación y desarrollo de las condiciones ambientales de higiene y seguridad de los cargos.

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Entrenamiento:

- Diagnóstico y programación de la preparación y reciclaje constante de los recursos humanos para el desempeño de los cargos.

- Creación y desarrollo de los recursos humanos:

- Perfeccionamiento a mediano plazo de los recursos humanos disponibles, buscando la realización continua del potencial existente en las posiciones más elevadas de la organización.

- Desarrollo organizacional:

- Aplicación de las estrategias de cambio buscando la salud y excelencia de las organizaciones.

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

- Base de datos:

  - Registros y controles para el análisis apropiado cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles.

- Sistemas de información:

  - Medios y vehículos adecuados de información para las decisiones sobre recursos humanos.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

a) Políticas de provisión de recursos humanos:

- ➢ Donde reclutar (fuentes externas o internas) cómo y en qué condiciones reclutar, (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización) los recursos humanos que la organización requiera.

- ➢ Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.

- ➢ Como integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

b) Políticas de aplicación de recursos humanos:

- ➢ Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.

- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.

c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos:

- Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización.

- Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

d) Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

e) Políticas de control de recursos humanos:

- Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización.

- Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.[24]

[24] CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw-Hill; México; 1989. Pags.120-127

IV. MARCO REFERENCIAL

IV.1 SECTOR TURÍSTICO EN MÉXICO

En México y en otros países, el turismo constituye un sector económico de máxima importancia tanto por los ingresos de divisas que aporta como el considerable volumen de empleo directo e indirecto que genera. Además es un sector que recientemente ha registrado una expansión en todo el mundo.

El sector turístico tiene un impacto muy importante en todas las economías. En primer lugar es un sector con un desarrollo relativamente reciente, y como tal, todavía está mostrando un crecimiento en la mayoría de ellas. Gran parte de los países, reconocen ahora que el turismo es un sector productivo diferenciado y es una oportunidad para el crecimiento de sus economías. En segundo lugar debido a que este sector puede adoptar muchas formas diferentes, una economía solo puede necesitar cambios estructurales de pequeña importancia de asignación para el turismo. En tercer lugar, el turismo con frecuencia puede desarrollarse específicamente en localidades con recursos que tienen poco uso económico alternativo, tales como localidades con abundante naturaleza (vegetación, lagos, ríos, playas) que atraen a los visitantes por la vista que ofrece su belleza, y no depende de otros recursos.

El turismo es una actividad cuya importancia económica no se puede esquivar, es también una ciencia y un arte. Sea cual sea su definición, su meta es satisfacer las necesidades del visitante, que lejos de casa, requiere servicios de alimentación, alojamiento, transporte, diversión y trato humano. Ha crecido hasta convertirse en una actividad de gran importancia y significado mundial.

Según Mc Lintosh, el turismo es la suma de los fenómenos y relaciones que surgen en la interacción de turistas, proveedores de negocios, gobiernos y comunidades anfitriones en el proceso de atraer, alojar y servir con satisfacción a estos turistas y otros visitantes. Es toda la industria mundial de viajes, hoteles, transportes y todos los demás componentes, que atienden las necesidades y deseos de los viajeros.

Por último, el turismo es la suma de los gastos turísticos dentro de los límites de una nación o subdivisión política o área económica centrada en la suma de satisfactores (transporte, hospedería, alimentación, entretenimiento, seguridad e imagen urbana, etc.), que la iniciativa privada y los estados o naciones deben de ofrecer.

El turismo es una actividad que abarca el comportamiento humano el uso de recursos y la interacción con otras personas, economías y entornos. También implica el movimiento físico de los turistas a lugares distintos de donde viven habitualmente.

El sector turístico comprende:

- Las necesidades y motivaciones de los turistas.
- Una selección del comportamiento y de las restricciones del turismo.
- El viajar fuera del hogar.
- Las interacciones en el mercado entre los turistas y oferentes de productos para satisfacer las necesidades de otros.
- El impacto sobre los turistas, habitantes, economía y medio ambiente en el país receptor.

IV.2 ESTADO DE GUERRERO

Guerrero es uno de los 31 estados que junto con el Distrito Federal conforman las 32 entidades federativas de México. Su capital es la ciudad de Chilpancingo de los Bravo.

Las principales actividades económicas de Guerrero son la agricultura en donde producen importantes cantidades de maíz, ajonjolí, soya, arroz, café, jamaica, limón, coco, mango, plata etc., y, el turismo es una de las industrias más importantes del estado, destacan como potencializadores de esta industria los municipios que se denominan triángulo del sol, conformado por Acapulco de Juárez, Ixtapa-Zihuatanejo y Taxco de Alarcón.

IV.3 TRIÁNGULO DEL SOL

El Triángulo del Sol es una zona turística en el estado de Guerrero la cual recorre la Sierra Madre del Sur del estado. Esta zona turística es reconocida en esta industria por las ciudades de Acapulco en la parte sur, el binomio de Ixtapa - Zihuatanejo, en la parte oriental y en la parte norte Taxco de Alarcón, en el centro del estado también existen zonas turísticas rurales como Chilapa, Tixtla e Iguala. Estas ciudades son las que reciben más turistas en Guerrero.

IV.3.1 ACAPULCO

Acapulco en náhuatl significa: Acatl, poloa, co: Destruir o arrastrar, lugar en donde fueron destruidos o arrasados los carrizos, es una ciudad y puerto mexicano ubicado en el estado de Guerrero, en la costa sur del país, a 304 kilómetros de la Ciudad de México. Es la mayor ciudad del estado superando en gran medida a la capital del mismo. Es cabecera del municipio homónimo y uno de los principales destinos turísticos de México desde el inicio de esta industria. Además de ser considerada la décima sexta metrópoli más grande del país.

Acapulco se divide en tres grandes zonas turísticas conocidas como: Acapulco Tradicional, Acapulco Dorado y Acapulco Diamante. En la primera se localiza el centro de la ciudad y puerto, así como los barrios y fraccionamientos más antiguos, mientras que las otras dos concentran la zona hotelera, condominal-residencial, así como diversos núcleos comerciales y de entretenimiento. Acapulco fue el primer destino turístico por el que México se dio a conocer en el mundo. Y actualmente el destino que registra mayor afluencia turística en el estado, oficialmente según FONATUR (Fondo Nacional de Fomento al Turismo) tiene disponible 17,692 cuartos noches de hotel.

Acapulco es la ciudad que más reditúa al municipio y al estado, considerando que el municipio de Acapulco es el que tiene el mayor PIB del estado con 38.592.218 millones de pesos, siendo el turismo la principal actividad dejando más de la mitad de la economía.

La economía de Acapulco gira sobre todo en torno al sector servicios, el turismo es una importante fuente de vida en esta ciudad mexicana. En la generación de empleos.

IV.3.2 IXTAPA

Ixtapa es un resort de playa ofrece una variedad de hoteles, hay más de 5000 habitaciones de hotel en Ixtapa disponibles para el turista. Este complejo es un desarrollo turístico planificado por el gobierno federal que incluyó una zona hotelera, zonas comerciales y nuevas zonas habitacionales especialmente para atraer turistas internacionales. Se ha confundido el término Ixtapa-Zihuatanejo pensando que es una única ciudad, pero en realidad se le llama así por su cercanía con la cabecera municipal que es Zihuatanejo.

IV.3.3 ZIHUATANEJO

Zihuatanejo es un pequeño y antiguo puerto pesquero en el estado de Guerrero muy cerca de Ixtapa, el cual ha tenido un gran crecimiento de su población y su actividad económica, gracias al turismo. La gran variedad de playas, la hospitalidad de sus habitantes y su rica variedad gastronómica hacen de Zihuatanejo uno de los principales destinos turísticos de playa en México.

IV.3.4 TAXCO DE ALARCÓN

A diferencia de Acapulco, Ixtapa-Zihuatanejo, Taxco es una ciudad colonial y es el centro minero más antiguo del continente por lo que la Secretaría de Turismo la ha denominada como Ciudad Luz y Pueblo mágico. Las Grutas de Cacahuamilpa han sido uno de los atractivos turísticos de esta ciudad más visitados, así como museos, el Cristo Panorámico, Iglesias, Templos, entre otros. Taxco es el centro minero más antiguo del continente, motivo por el cual es conocido por sus

minas de plata, las cuales existen desde la época de la Colonia, por lo que su tradicional trabajado de la plata es mundialmente reconocido.

IV.3.5 IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO EN ACAPULCO

La actividad preponderante se da en el sector terciario, siendo la rama de servicios la que concreta la mayor actividad con un 72.92% dentro de esta se encuentra la industria hotelera, restaurantes, transporte, comunicaciones, sociales y personales.

La ciudad tiene una sólida infraestructura, producto de más de 50 años sirviendo el mercado nacional e internacional de turistas, sobre más de 62 kilómetros de playa se encontraran 238 hoteles y lugares de alojamiento que incluyen 17,692 cuartos de todas categorías, 93 restaurantes de calidad, 6 centros comerciales, una plaza de toros, un centro de convenciones, cinco campos de golf de 18 hoyos y facilidades para pesca y deportes acuáticos, todo lo que hace de este destino un lugar atractivo y lucrativo para considerar invertir.

Ocupación hotelera por categoría (2012) INEGI

CLASIFICACION	2012
POR CATEGORIA:	
Clase especial	41%
Gran turismo	56.3%
Cinco estrellas	51.5%
Cuatro estrellas	43.6%
Tres estrellas	22.9%
Dos estrellas	23.0%
Una estrella	23.9%
POR ZONA TURISTICA:	
Acapulco diamante	47.5%
Acapulco dorado	49.5%
Acapulco tradicional	27.2%
Promedio general:	43.3%

Como se puede observar la ciudad de Acapulco, Guerrero es un lugar turísticamente desarrollado, competitivo como otros destinos de playa de México, en el que los visitantes se divierten por el día en la playa y por la noche lo pueden hacer en los diversos clubes nocturnos. Acapulco es un destino turístico de excelencia, con un medio ambiente sano, diversificado y competitivo en el mercado global.[25]

[25] SECRETARIA DE TURISMO. Análisis del Sector turístico en Acapulco, Informe anual 2012.

V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN PROPUESTA

Hasta hace poco las empresas se preocupaban de forma ostensible por el capital y la tecnología, al extremo de considerarlo el binomio perfecto para alcanzar el éxito, poco importaba su mayor activo el humano, esa fuerza capaz de transformar los insumos en productos o servicios altamente competitivos que marcan la diferencia en un mercado cada vez más globalizado.

La búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad de la empresa como garantía del retorno de la inversión ha llevado a focalizar el esfuerzo en el proceso productivo, olvidando el deterioro progresivo del ambiente laboral, hecho que no sólo suscita mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncia, sino también lentitud, desgano e indiferencia. En este sentido, la realidad actual impone al gerente una actuación permanentemente orientada a alcanzar y mantener la motivación, el interés, el envolvimiento, la participación y el desempeño de los empleados.

Cabe destacar, que el individuo y los grupos en la conducta del individuo dieron lugar a la aparición de la disciplina denominada comportamiento organizacional, lo cual a su vez nutrió la noción de lo que se conoce como clima organizacional y sus efectos sobre el rendimiento, la satisfacción, la adaptabilidad y motivación en el trabajo. En este sentido, muchas organizaciones buscan afanosamente crear las condiciones internas que posibiliten o estimulen más y mejor productividad, mientras otro gran número parecen inmutables ante la dinámica de los cambios que vienen sucediéndose al interior de las organizaciones.

Guillén (2000), expone que el clima laboral se refiere a las cualidades permanentes de un entorno laboral, las cuales son tanto percibidas como vivenciadas por los miembros de una organización y ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Asimismo, siendo el clima laboral dependiente de las percepciones que realicen los miembros de la organización, éstos tenderán a valorarlo como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, y aporta en consecuencia estabilidad e integración

entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales; mientras, se considera perjudicial cuando las percepciones evaluativas de los individuos determinan desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos gerenciales del sistema.

Las percepciones de los individuos sobre su ambiente laboral, si bien, son de carácter individual, favorecen la formación de valores, creencias y expectativas compartidas que les permite asumir conductas que finalmente resultan en un determinado comportamiento.

El rendimiento como variable depende del esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación (intrínseca y extrínseca) la cual se manifiesta como fuente energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada.

Brunet (2002), aclara que el rendimiento en el trabajo no es sólo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar en estado de latencia e impedidas de manifestarse, pues las condiciones del ambiente laboral impiden que se manifiesten y desarrollen, se precisa en consecuencia de un clima organizacional que favorezca la utilización de las diferencias individuales. Las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert (citados por Brunet, 2002) demostraron que las organizaciones altamente productivos se caracterizan generalmente por un clima laboral de participación bastante elevado.

La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter individual, al respecto se aclara:
“El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento. Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados”. Gibson

Una de las mayores problemáticas que afecta a las organizaciones, es como se siente el trabajador en el círculo donde se desempeñan.

Las organizaciones se han visto seriamente afectadas por el grado de insatisfacción que muestran los trabajadores, debido a que no se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo, por el estrés debido a la carga de trabajo, por problemas personales, que directa o indirectamente todos estos factores llegan a afectar de manera contradictoria en el desempeño de estos en su área de trabajo.

El cansancio, las escasas posibilidades de capacitación debido al sistema de turnos y la escasez de personal trae como consecuencia fatiga y desmoralización. Por otro lado, los turnos cambiantes le dificultan la vida matrimonial y familiar, ya que estos a veces no coinciden con las rutinas normales de trabajo, por lo que el personal requiere de muchos esfuerzos para compatibilizar sus actividades de trabajo con las familiares.

Los factores objetivos-estructurales susceptibles de ser evaluados al medir el clima, refieren que el comportamiento de los empleados en la organización está influenciado por las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo. En este sentido la manera como es percibido el clima organizacional depende de variables como las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la forma de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y la satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, etc.

Por otra parte, la evaluación de los elementos subjetivos preceptúales, se refieren a las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los empleados con elementos relacionados con su trabajo y la autoría o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Factores que afectan el desempeño del personal en la organización:

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables, según García (1995), son:

• Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

• Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

• Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

Ahora bien, el conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, y son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Por lo que cabe decir que una de las variables que afectan a los empleados son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la organización.

La satisfacción personal es la principal motivación que mueve a los empleados para que se esfuercen en el trabajo, una buena gestión sobre los trabajadores mejorara la calidad de los procesos clave y, en general de las actividades de la organización, lo que se proyectara en los resultados, la satisfacción de los clientes y el impacto en la comunidad.

La calidad de vida es una construcción histórica y cultural de valores, sujeta a las variables del tiempo, espacio con los alcances de desarrollo de cada época y sociedad. La satisfacción personal es la satisfacción con la vida, y está relacionada con la valoración individual de la calidad de vida, regida por apreciaciones subjetivas y objetivas donde se trasciende lo económico, satisfacción y expectativas de las personas. Así para determinar la calidad de vida se requieren referentes de contraste, diversos modos de vida, aspiraciones, ideales, etc., para poder distinguir la magnitud de cada perspectiva.

V.1 ORGANIZACIÓN TURÍSTICA DEL PUERTO DE ACAPULCO

DEPARTAMENTOS A NIVEL EJECUTIVO

- Gerencia General
- Contraloría
- Ventas y Reservaciones
- Ama de llaves
- Recepción
- Alimentos y Bebidas
- Mantenimiento
- Seguridad

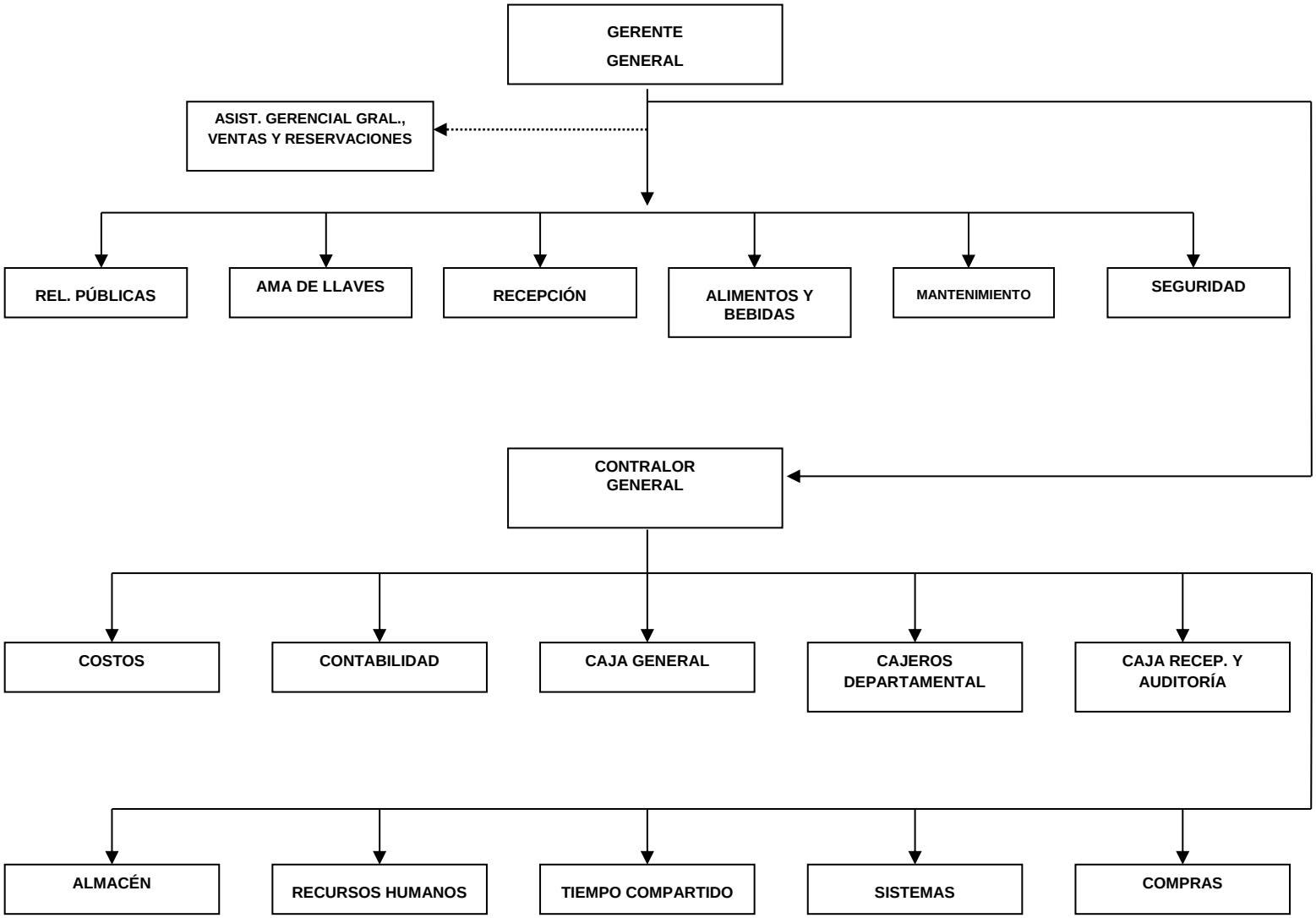
JEFES POR ÁREA

Contraloría:

- Costos
- Contabilidad
- Caja general
- Cajas Departamentales
- Cajas de Recepción y Auditoria
- Almacén
- Recursos Humanos
- Tiempo compartido
- Compras

EMPLEADOS EN TOTAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN: **72 empleados.**

V.1.1 ORGANIGRAMA GENERAL



La organización lleva a cabo distintas tareas para conocer cuál ha sido el funcionamiento a lo largo de cierto tiempo y conocer si se están logrando las metas establecidas, se llevan a cabo juntas semanales los días lunes con los jefes de cada área donde se tratan los asuntos relacionados con las metas a cumplir.

Los problemas que los empleados detectan en cada área se lo hacen saber a su jefe inmediato para tratar el asunto y encontrar solución inmediata al problema, existe una comunicación efectiva con los jefes inmediatos, lo cual hace que no existan mermas y se estropeen las tareas.

Los jefes de cada área tienen una junta general con los empleados de cada departamento cada dos meses, donde se tratan asuntos relacionados con las funciones de cada departamento, se tienen pláticas de motivación con los empleados para que trabajen de manera efectiva y se sientan en un ambiente agradable, sin tener problemas y se recuerda cual es la misión, visión y valores de la organización, para que de esta manera se trabaje correctamente.

Se hacen convivencias, que se realizan en fechas especiales donde los empleados descansan un poco de todo el trabajo que han realizado y se despejan teniendo una charla amena y conviviendo con los compañeros de cada departamento para tener una buena comunicación y relación, por otro lado los empleados tienen equipos de futbol donde cada fin de semana se reúnen fuera de la organización para convivir sanamente haciendo deporte y relacionan a sus familias con sus compañeros.

La organización realiza platicas de motivación contratando a una persona experta en este tema, donde se les habla sobre como tienen que trabajar y como deben diferenciar los problemas personales con los del trabajo.

En cuanto a la capacitación de los empleados, las realiza la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Acapulco (AHETA), dependiendo el área que lo solicite.

Los apoyos económicos que se ofrecen a los empleados son de acuerdo al contrato colectivo que se firma antes de que comiencen a laborar o se hace una caja de ahorro donde el empleado va ahorrando dinero para cuando le surjan situaciones donde lo pueda ocupar.

Para conocer de manera profunda los grados de satisfacción de los empleados en la organización es necesario saber cuáles son sus necesidades, inquietudes, aspiraciones, motivaciones, etc., para esto se aplicaron encuestas de grado de satisfacción personal, lo que nos ayudara a profundizar el conocimiento que se tiene de cómo se sienten los empleados en el medio donde se desempeñan y de esta manera, poder contribuir a mejorarlos o perfeccionarlos.

Con la evaluación de la satisfacción personal de los empleados, se pretende conocer que logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. Este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre los empleados mejoren permanentemente. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos relativos al grado de satisfacción laboral del personal y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.

Así mismo analizamos indicadores de rendimiento que pudieran afectar al grado de satisfacción y la motivación del personal.

Con la información obtenida diseñaremos planes de acción y se contribuirá a su implantación.

Mediante las encuestas medimos el grado de satisfacción personal en las siguientes áreas:

- Comunicación
- Condiciones de empleo
- Clima de trabajo
- Igualdad
- Dirección y supervisión
- Formación y desarrollo
- Misión, visión, valores y políticas
- Objetivos y evaluación del desempeño
- Participación
- Reconocimiento
- Relaciones laborales
- Salario y beneficios
- Seguridad e higiene en el trabajo

La motivación es el interés que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular. Por otro lado, la satisfacción personal es la sensación que el individuo experimenta al lograr sus objetivos y la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido.

Esto es, que provee al trabajador con un salario por sus servicios, permite que el empleo le de la energía física o mental del trabajador al entrar en contacto social con otras personas y le da la oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia.

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como:

- La interacción social
- Respeto
- Aprobación
- Estatus
- Sentimiento de utilidad

Las motivaciones se pueden agrupar en diversas categorías:

- El motivo de razonamiento o emocional.
- La atracción entre personas o rechazos.
- El querer colaborar o ayudar a otra persona en hacerle un favor y o terminar algo que esté realizando.

Por otro lado es indudable destacar que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Es por esto, que es de crucial importancia dar a conocer que una adecuada motivación como satisfacción de los trabajadores, es fundamental para lograr los objetivos establecidos en una organización.

Casi la mitad de los encuestados afirman que la principal fuente de motivación en el trabajo, proviene de la satisfacción y realización personal.

Y es que en las generaciones actuales no valoran tanto el factor económico, sino el ambiente donde se desenvuelven. Siempre habrá excepciones o casos desesperados que no se puedan permitir rechazar ofertas o ayudas económicas, pero la regla general se está centrando en una visión digna e incentivadora del trabajo.

Si partimos de la premisa de que el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones demandan compatibilizar los intereses propios con los de sus recursos humanos, comprenderemos que resulta vital para cualquier organización atender, como punto de partida, las necesidades y expectativas de su personal.

Asumida, entonces, la importancia que representa para las organizaciones conocer y comprender las percepciones y actitudes de sus empleados, el paso siguiente es diseñar instrumentos que permitan medir exactamente estas percepciones y actitudes.

Una medición correcta, con instrumentos que garanticen validez y confiabilidad, nos conducirá a detectar cabalmente cuáles son las verdaderas necesidades de los empleados, además de ayudarnos a determinar y evaluar sus expectativas futuras.

Una estrategia de trabajo es la de diseñar y desarrollar las herramientas más adecuadas para obtener información confiable y precisa que proporcione, a la empresa bajo estudio, elementos para el conocimiento y la mejora del clima laboral.

Mediante este modo de investigación, no sólo se mide el grado de satisfacción de los empleados frente a su ambiente de trabajo, sino que también implica asumir la responsabilidad de interpretar los hallazgos y participar con la dirección de la empresa en el desarrollo de mejoras.

Las evaluaciones del clima organizacional se realizan mediante cuestionarios relativos a premisas humanas, estructurales, relativas a la tarea y a las tecnologías, premisas que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción personal

del clima. Ésta información es fundamental a la hora de valorar las políticas de gestión que están siendo utilizadas y poder diseñar, si es necesario, aquellas que sean idóneas para la resolución de conflictos y la consecución de los objetivos organizacionales.

Siguiendo este enfoque y a los fines de un análisis, haremos una división de lo que hemos definido como constituyentes del clima laboral. Sin embargo, cabe destacar que en la realidad confluyen distintas situaciones y éstas premisas se entremezclan.

- Premisas relativas a la organización:

- Características de la organización: tamaño (cantidad de empleados), tipo de empresa, estructura, jerarquización, cultura, etc.

- Referidas a la Gestión de Recursos Humanos. Los aspectos referidos a la gestión de recursos humanos en una empresa son diversos pero a continuación, listaremos aquellos, que a los fines de nuestro análisis, constituirían los de mayor relevancia y que se condicen con los aspectos objetivos y subjetivos del clima laboral citados anteriormente en la teoría:

- Higiene y Seguridad Laboral
- Remuneración
- Liderazgo
- Participación, Delegación y Empowerment
- Comunicación
- Enriquecimiento de la tarea

- Premisas personales del trabajador: Se centran en cómo el individuo percibe el clima en función de la satisfacción de sus necesidades, en cómo filtra la información referente a sucesos acaecidos en su entorno. Éstas son premisas que están implícitas pero no será objeto de nuestra investigación su evaluación:

- Aptitudes (grado de profesionalización)
- Actitudes (variables psicológicas)
- Motivaciones

- Premisas resultantes: Surgen como resultado del efecto de las variables de la organización y las personales referidas con anterioridad.

- Grado de satisfacción
- Productividad (cumplimiento de los fines de la organización)

A continuación se presentan propuestas de mejorar la satisfacción del personal en la organización:

- Reconocimiento

Objetivo: reconocer el desempeño laboral dentro de la empresa a través de programas de incentivos, con el fin de motivar al buen desempeño de su recurso humano.

Estrategia: crear un programa de incentivos a los empleados dentro de la compañía, por parte de los directivos, aplicándolo de forma mensual, ubicando las edades y estado civil de sus trabajadores para adaptarlo según sus distintas necesidades.

- Disciplina

Objetivo: atender las necesidades del personal así como solucionar las situaciones de fricción entre el mismo, con el fin de mantener un buen ambiente de trabajo.
Estrategia: establecer un manual de reglas y procedimientos aplicable a los empleados en general de manera constante, que regule y conserve la atmósfera laboral en armonía, dentro de las instalaciones.

- Comunicación

Objetivo: crear y conservar un canal de comunicación entre el nivel jefatura y el subordinado así como entre niveles, con la finalidad de establecer un feedback oportuno, constructivo, comprensible.

Estrategia: establecer un flujo constante de comunicación tanto verbal como escrita, ya sea por circulares, ó correos enviados por Internet, entre niveles organizacionales, por parte de la alta gerencia

descendiendo hasta el nivel inferior subordinado, para eliminar malos entendidos.

- Influencia del jefe inmediato

Objetivo: apoyar al subordinado en el logro de las metas organizacionales, con el fin de dar cumplimiento a las actividades laborales y mejorar el desempeño laboral del trabajador.

Estrategia: supervisar la ejecución de las tareas de forma permanente, de parte de los jefes, para brindar apoyo, y si se requiere transferir la experiencia profesional resultando de esta forma un trabajo de calidad.

- Trabajo en equipo y relación con el jefe

Objetivo: fomentar el trabajo intergrupal entre los empleados y jefes para facilitar el cumplimiento de las tareas y el logro de las metas de la empresa.

Estrategia: organizar grupos de trabajo por proyecto, para compartir conocimientos y experiencia profesional, y una vez concluido el proyecto, reorganizar al personal involucrado en ellos para realizar nuevas tareas en la compañía.

- Cultura organizacional

Objetivo: integrar al personal que forma la empresa, para identificarlos con la misión, visión y objetivos de ella. Así como instruirlos en aspectos de seguridad e higiene para mejora de su ambiente físico dentro de la compañía.

Estrategia: elaborar un programa continuo de adiestramiento a través de una detección de necesidades, en áreas como integración de equipos de trabajo y relaciones humanas, así como seguridad industrial, retroalimentando en forma mensual los resultados obtenidos de cada curso realizado. De igual forma, integrar a dicho programa algunos externos que permitan involucrar a la empresa en acciones de beneficio social.

VI. CONCLUSIONES

La crítica situación social que atraviesa actualmente nuestro país, trae aparejada la difícil tarea para las organizaciones de negocios de revertir un clima laboral de tensión y frustración en uno de bienestar y satisfacción para sus trabajadores. Por ésta razón podemos inferir que, generalmente, se observa que casi nadie se emociona por las acciones de trabajo relacionadas con la actividad productiva de negocios, para las nuevas generaciones las acciones que sí los emocionan están fuera del clima de producción laboral, no hay equilibrio entre los tiempos de trabajo y el ocio. A los trabajadores sólo les importa su salario aunque su poder adquisitivo esté en un progresivo deterioro y existe un marcado temor a las sanciones que puedan redundar en despidos y a los cambios que se operan en las organizaciones. Es tan profunda la crisis que los trabajadores sólo focalizan su atención en aspectos económicos, y no como hacer producir más el negocio y que esto redunde en un compromiso de bienestar personal de la clase trabajadora. El desafío para las organizaciones de negocios, a través del área de Recursos Humanos, es justamente, estimular políticas que desarrollen otros aspectos no monetarios como valores de identidad, que sí influyen primero en la identidad personal y posteriormente a la identidad como trabajadores, para transcender a una cultura de desarrollo humano, y que a través de este flujo de satisfactores reditúen bienestar para la clase trabajadora.

Los altos índices de desempleo de nuestro país operan como un elemento de disciplina de las personas que aún tienen trabajo. Este fenómeno produce que los trabajadores relativicen ciertos aspectos de sus trabajos que, en otro momento, hubieran sido generadores de conflictos. Esto se pudo observar durante la toma de la encuesta y fue declarado en la parte de sugerencias de la misma, donde algunos trabajadores valoraron su trabajo por el hecho de tenerlo en una situación crítica como la actual, discurso que favorece a las organizaciones.

Los resultados de la investigación muestran una relación entre el personal y su conducción altamente armónica en la relación laboral, ya que si consideramos que el 60 % de las personas coincide en que es el jefe quien le brinda instrucciones sobre cómo realizar el trabajo, que casi el mismo porcentaje afirma que recibe sugerencias de sus jefes sobre errores en su trabajo y modos de solución, que más del 90 % considera recibir apoyo de sus jefes para resolver los problemas específicos de su trabajo y que el 95 % asevera que el trato que reciben de sus jefes es amable y respetuoso. Sin embargo esta muestra no indica como producir más.

Es de destacar, que una encuesta es un recorte de la realidad que intenta mostrar materialmente aspectos de la misma en un determinado momento.

A ésta visión, queremos acotar que, aunque en éste caso el conflicto haya sido constructivo, ya que ayudó a liberar tensiones y a fomentar un ambiente de autoevaluación, diálogo y cambio, consideramos que ante éste, la organización, por un lado reaccionó positivamente ante la reivindicación de los empleados, pero por otro, consideramos que no hubo una verdadera administración del conflicto ni un análisis profundo de los factores que convergieron en él, sino que solamente se cambiaron los actores. Esta aparente contradicción con los resultados obtenidos en la premisa de liderazgo, se debe a que las encuestas de carácter cuantitativo reflejan las opiniones a nivel general, pero no pueden profundizar en aspectos particulares que sí se muestran en las estrategias cualitativas de la misma.

Otro punto a destacar es el alto porcentaje (89 %) que afirma que el Jefe o Encargado, escucha las sugerencias e inquietudes de su personal y en un porcentaje similar cómo valora las distintas ideas y opiniones sobre el trabajo a realizar, aunque por otro lado, el estímulo para que el personal colabore en éste aspecto es bastante bajo. Se denota, además, que se mantiene el viejo concepto que ante situaciones conflictivas las decisiones deben ser tomadas por un superior.

Paradójicamente, las opiniones sobre la comunicación entre la empresa y sus trabajadores son favorables, el 65 % coincide en que ésta es buena. Existe una buena comunicación entre empleados y subordinados, ya que cuando existe alguna duda, sugerencia o contradicción, se la comunican inmediatamente para llegar a una solución favorable.

Cabe destacar que existe una altísima identificación y valorización de las tareas que el personal realiza. Ante ésta alta identificación y satisfacción, la baja conflictividad que provoca la rutina de las mismas y la buena comunicación que declaran tener con sus jefes, resulta sorprendente que sólo el 9 % afirma que su trabajo siempre es bien reconocido. Éste 9 %, está constituido por personal con cierta autoridad dentro de la organización y el 14 % de las personas que respondieron que nunca su trabajo es bien reconocido corresponden a la categoría sin personal a cargo. La gran mayoría de las personas contestó que sólo a veces recibe ese tipo de reconocimiento, esto se suma a las demandas manifestadas en la parte cualitativa de la encuesta, donde las expresiones fueron: “reconocer cuando se hace bien el trabajo”, “alentar el trabajo bien realizado”, entre otras.

Deducimos, que si para ayudar a mantener una alta satisfacción con las tareas el reconocimiento surge como uno de los elementos más importantes, sin éste, en forma precisa y oportuna de retorno, los empleados carecerán de entendimiento de sus labores, por ende, ésta alta identificación con la tarea con el tiempo puede disminuir y producir en el empleado una frustración que, a menudo, tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y en el rendimiento organizacional.

En las expectativas de ascenso dentro de la empresa, se refleja ésta identificación con la tarea, de la que hablábamos anteriormente, ya que el 49% de las personas afirma que lo que necesita para ascender es cumplir con sus tareas correctamente. Varias de ellas, coincidieron en que además se necesitaba estudiar o capacitarse en otras áreas. Se destaca que un 26% considera que el ascenso se debe a mantener buenas amistades o relación con los jefes. Lo que se desprende de esto, es la existencia de poca expectativa de cambios en su situación

actual, que sumada al alto grado de antigüedad de los empleados de la organización, podría disminuir el grado de satisfacción.

Existen porcentajes similares entre la relación con los compañeros de trabajo, quienes afirman que es respetuosa y de colaboración, lo cual nos demuestra que si existe un sano clima laboral para el desempeño de las tareas de cada uno de los miembros de la organización.

Por otro lado, no existe un equilibrio entre el trabajo, el tiempo de ocio y para estar con la familia, debido a que casi el 96 % de los encuestados aseveró que a veces o nunca cuentan con este tiempo.

A partir de esta descripción del clima laboral de la organización turística del Puerto de Acapulco estamos en condiciones de afirmar, que en la misma, en éste momento, las percepciones de un clima altamente satisfactorio alcanzan el 43% y las de medianamente satisfactorio alcanzan el 46%. Esto corresponde a un clima laboral razonablemente bueno, salvando algunas excepciones como son ciertas debilidades en la comunicación, en el reconocimiento, en la satisfacción con el salario, entre otras.

Las empresas de hoy, piden a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, debido a la crisis económica por la que transita nuestro país, y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que la lucha es hoy más intelectual y psicológica que física.

Para finalizar, si sumamos la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto creemos que es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen el foco en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

VII. RECOMENDACIONES

Como pudimos darnos cuenta en la organización turística del Puerto de Acapulco, logramos ver que si hay una buena comunicación con los jefes inmediatos y los jefes a nivel ejecutivo, lo cual nos permite saber que en este punto si hay un buen ambiente laboral con las personas que colaboran en la organización.

Hoy más que nunca mantener un buen clima laboral es un factor indispensable para que las organizaciones puedan alcanzar altos niveles de productividad y cumplir con los objetivos de crecimiento que se han propuesto. Además, cada día los empleados demandan un mejor ambiente de trabajo para realizar sus actividades. Crear un buen clima laboral ayudará a que el trabajo de los empleados mejore y perciban a la empresa como un buen lugar para trabajar.

Un buen ambiente de trabajo ayuda a sus empleados a desarrollarse profesionalmente, mantener una buena relación con sus compañeros y concentrarlos en sus actividades.

Por otro lado, logramos detectar que la falta de capacitación, está afectando de cierta manera a los empleados, ya que no todos conocen el funcionamiento de cada tarea, por lo que es necesario poner en marcha un plan de capacitación, donde se le enseñe a cada empleado el funcionamiento de las nuevas tecnologías, de qué manera deben realizar las tareas que se le asignan, etc., y así trabajen de una manera eficaz y eficiente.

Es necesario hacer saber al empleado que se espera de él, sus responsabilidades, establecer objetivos claros y medibles, asegurarse que conozca sus condiciones laborales y económicas.

Realizar sesiones de retroalimentación de clima laboral con la gente, contemplando a los nuevos como prioridad, para hacerles saber la importancia de su trabajo y aportación al negocio y así formar un

ambiente laboral armónico, creando una cultura de confianza, permitiendo la libre expresión y la retroalimentación.

Contribuir a la motivación del colaborador, hacerlo sentir importante y orgulloso de trabajar en la empresa fomentando la confianza y seguridad de sí mismo.

La conciliación del trabajo con la vida familiar es imprescindible para desarrollar un buen clima laboral, por lo cual es necesario proponer políticas que ayuden a los empleados a pasar tiempo con sus familias. Algunas de esas propuestas pueden ser: horarios de trabajo flexibles, hacer coincidir el horario de trabajo con el de los colegios, la posibilidad hacer media jornada de trabajo, promover el trabajo desde casa o subvencionar servicios de guarderías, etc.

Los reconocimientos son un aspecto importante, desde el clásico empleado del mes hasta el hombre más importante de la empresa son buenas opciones para reconocer a los empleados y crear buenas relaciones.

A todo esto, es importante que siempre se mida el clima laboral, así que es necesario que se comience a hacer una encuesta de clima laboral, que de mucho ayudará para realizar una estrategia eficaz de lo que se necesita, saber cómo se sienten los empleados, cuáles son sus demandas y deseos, y así poder trabajar de manera armoniosa teniendo un buen clima laboral con todos los empleados de la organización.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores en la organización.

Instrucciones: Marca con una X o sombrea, la opción que refleje tu opinión sobre la satisfacción obtenida en la organización.

El numero 10 representa el nivel de satisfacción más alto, el numero 8 nivel alto, el numero 6 nivel medio, numero 4 nivel bajo y numero 2 nivel insatisfactorio.

1.- ¿Que tan satisfecho se siente con su trabajo?:

10	8	6	4	2

2.- ¿Cómo consideras la satisfacción del uso de tus capacidades en el trabajo?

2	4	6	8	10

3.- La satisfacción con respecto a su puesto de trabajo es:

10	8	6	4	2

4.- Como considera las tareas que le son asignadas:

2	4	6	8	10

5.- ¿Se siente satisfecho con las políticas y procedimientos que promueve la organización?

10	8	6	4	2

6.- ¿Cómo se siente con los asensos que realiza la organización?

2	4	6	8	10

X1=_____

Suma = ____
4 4

7.- ¿Que tan satisfecho se siente con la relación que lleva con sus compañeros?

10	8	6	4	2

8.- ¿Que tan satisfecho se siente con la relación que lleva con su jefe?

2	4	6	8	10

9.- ¿Que tan satisfecho se siente con la relación que lleva con los jefes de cada área?

10	8	6	4	2

10.- ¿Que tan satisfecho se siente con la relación que lleva con los compañeros de su área?

2	4	6	8	10

11.- ¿Que tan satisfecho se siente con la relación que lleva con su familia?

10	8	6	4	2

X2=_____

Suma = ____
4 4

12.- ¿Que tan satisfecho se siente con la remuneración que recibe de su trabajo realizado?

2	4	6	8	10

13.- ¿Que tan satisfecho se siente con las prestaciones que ofrece la organización?

10	8	6	4	2

14.- Sus ahorros los considera:

2	4	6	8	10

15.- ¿Que tan satisfecho se siente con sus inversiones?

10	8	6	4	2

16.- ¿Cómo considera su estado financiero?

2	4	6	8	10

17.- Como considera sus propiedades:

10	8	6	4	2

X3=_____

$\frac{\text{Suma}}{4}$ = $\frac{____}{4}$

18.- ¿Que tan satisfecho se siente de sí mismo?

2	4	6	8	10

19.- ¿Cómo se siente con respecto a la relación que lleva con todas las personas que están a su alrededor?

10	8	6	4	2

20.- ¿Se siente satisfecho con la relación que tiene con su conyugue/novio/novia?

2	4	6	8	10

21.- La relación que lleva con sus padres es:

10	8	6	4	2

22.- La relación que lleva con sus amigos es:

2	4	6	8	10

23.- La relación con sus hijos es:

10	8	6	4	2

X4=_____

Suma = ____
4 4

24.- ¿Que tan satisfecho se siente con la salud que presenta?

2	4	6	8	10

25.- ¿Qué tan satisfecho se siente de su estado emocional?

10	8	6	4	2

26.- ¿Se dedica tiempo para hacer ejercicio?

2	4	6	8	10

27.- ¿Se dedica tiempo para realizar las cosas que le gustan?

10	8	6	4	2

28.- ¿Se siente cansado al realizar sus tareas de trabajo?

2	4	6	8	10

29.- ¿Se siente cansado al realizar sus tareas domésticas?

10	8	6	4	2

X5=_____

Suma = ____
4 4

30.- ¿Que tan satisfecho se siente con su entorno de trabajo?

2	4	6	8	10

31.- ¿Que tan satisfecho se siente con las personas que lo rodean?

10	8	6	4	2

32.- ¿Que tan satisfecho se siente con la infraestructura de la organización?

2	4	6	8	10

33.- ¿Que tan satisfecho se siente con su lugar de trabajo?

10	8	6	4	2

34- ¿Que tan satisfecho se siente con el material que utiliza para realizar sus tareas de trabajo?

2	4	6	8	10

35.- ¿Que tan satisfecho se siente de sus compañeros de trabajo?

10	8	6	4	2

X6=_____

Suma = ____
4 4

36.- ¿Que tan satisfecho se siente con el orden jerárquico que lleva a cabo la organización?

2	4	6	8	10

37.- ¿Que tan satisfecho se siente con la relación que lleva con los departamentos?

10	8	6	4	2

38.- ¿Considera que el organigrama de la organización es adecuado?

2	4	6	8	10

39.- ¿Considera que los puestos que tiene cada departamento la son adecuados?

10	8	6	4	2

40.- ¿Considera que la comunicación con los departamentos de cada área es adecuada?

2	4	6	8	10

41.- ¿Considera que las delegaciones de tarea son las adecuadas para cada trabajador?

10	8	6	4	2

X7=_____

Suma = ____
4 4

42.- ¿Que tan satisfecho se siente con el tiempo que se dedica a sí mismo?

2	4	6	8	10

43.- ¿Le dedica el tiempo necesario a su familia?

10	8	6	4	2

44.- ¿Se dedica tiempo para salir con sus amigos?

2	4	6	8	10

45.- ¿Se dedica tiempo para platicar de los problemas familiares?

10	8	6	4	2

46.- ¿Se dedica tiempo para hacer actividades recreativas?

2	4	6	8	10

47.- ¿Se dedica tiempo para convivir con sus hijos?

10	8	6	4	2

X8=_____

$\frac{\text{Suma}}{4}$ = $\frac{____}{4}$

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

Una vez aplicadas las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

CLAVE	No. Cuestionario	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	YX1	YX2	YX3	YX4
GD01	1	6.5	8.6	8.3	9	6.3	5.6	8	4.3	8	55.9	53.95	58.5	40.95
GD02	2	5.2	5.7	7.6	5	5.6	5.3	7.3	3.3	7	29.64	39.52	26	29.12
GD03	3	4.7	6.3	6.3	4.6	4.3	4.3	5.6	2.3	6.6	29.61	29.61	21.62	20.21
GD04	4	4.2	3	5.3	3.3	3.3	3.6	5	2	6.3	12.6	22.26	13.86	13.86
ZA01	5	3.7	4.3	4	3.3	2.6	2.6	4	2	5.6	15.91	14.8	12.21	9.62
ZA02	6	3.5	4.3	4	9	2.6	2.6	4	2	5.6	15.05	14	31.5	9.1
ZA03	7	3	4.3	8.3	9	6.3	3.6	4	3.3	5.6	12.9	24.9	27	18.9
ZA04	8	2.2	3	6.3	4.6	5.6	4.3	8	3.3	7	6.6	13.86	10.12	12.32
MF01	9	2.2	4.6	6.3	3.3	5.6	4.3	8	4.3	7	10.12	13.86	7.26	12.32
MF02	10	2.2	5.7	4	5	3.3	4.3	7.3	4.3	8	12.54	8.8	11	7.26
MF03	11	2.2	3	7.6	5	6.3	5.6	7.3	3.3	8	6.6	16.72	11	13.86
GP01	12	2.2	5.7	8.3	3.3	5.6	5.6	7.3	3.3	6.6	12.54	18.26	7.26	12.32
GP02	13	2.2	8.6	5.3	3.3	2.6	5.3	5	2	6.6	18.92	11.66	7.26	5.72
GP03	14	2	6.3	4	4.6	2.6	5.3	5	2	5.6	12.6	8	9.2	5.2
GP04	15	3.2	6.3	6.3	9	6.3	2.6	8	4.3	5.6	20.16	20.16	28.8	20.16
GP05	16	3.2	3	6.3	4.6	5.6	3.6	8	4.3	7	9.6	20.16	14.72	17.92
		52.4	**82.7**	**98.2**	**85.9**	**74.5**	**68.5**	**101.8**	**50.3**	**106.1**	**281.29**	**330.52**	**297.31**	**248.84**

YX5	YX6	YX7	YX8	X1X2	X1X3	X1X4	X1X5	X1X6	X1X7	X1X8	X2X3
36.4	52	27.95	52	71.38	77.4	54.18	48.16	68.8	36.98	68.8	74.7
27.56	37.96	17.16	36.4	43.32	28.5	31.92	30.21	41.61	18.81	39.9	38
20.21	26.32	10.81	31.02	39.69	28.98	27.09	27.09	35.28	14.49	41.58	28.98
15.12	21	8.4	26.46	15.9	9.9	9.9	10.8	15	6	18.9	17.49
9.62	14.8	7.4	20.72	17.2	14.19	11.18	11.18	17.2	8.6	24.08	13.2
9.1	14	7	19.6	17.2	38.7	11.18	11.18	17.2	8.6	24.08	36
10.8	12	9.9	16.8	35.69	38.7	27.09	15.48	17.2	14.19	24.08	74.7
9.46	17.6	7.26	15.4	18.9	13.8	16.8	12.9	24	9.9	21	28.98
9.46	17.6	9.46	15.4	28.98	15.18	25.76	19.78	36.8	19.78	32.2	20.79
9.46	16.06	9.46	17.6	22.8	28.5	18.81	24.51	41.61	24.51	45.6	20
12.32	16.06	7.26	17.6	22.8	15	18.9	16.8	21.9	9.9	24	38
12.32	16.06	7.26	14.52	47.31	18.81	31.92	31.92	41.61	18.81	37.62	27.39
11.66	11	4.4	14.52	45.58	28.38	22.36	45.58	43	17.2	56.76	17.49
10.6	10	4	11.2	25.2	28.98	16.38	33.39	31.5	12.6	35.28	18.4
8.32	25.6	13.76	17.92	39.69	56.7	39.69	16.38	50.4	27.09	35.28	56.7
11.52	25.6	13.76	22.4	18.9	13.8	16.8	10.8	24	12.9	21	28.98
223.93	**333.66**	**165.24**	**349.56**	**455.52**	**455.52**	**379.96**	**366.16**	**527.11**	**260.36**	**550.16**	**539.8**

X2X4	X2X5	X2X6	X2X7	X2X8	X3X4	X3X5	X3X6	X3X7	X3X8	X4X5	X4X6	X4X7
52.29	46.48	66.4	35.69	66.4	56.7	50.4	72	38.7	72	35.28	50.4	27.09
42.56	40.28	55.48	25.08	53.2	28	26.5	36.5	16.5	35	29.68	40.88	18.48
27.09	27.09	35.28	14.49	41.58	19.78	19.78	25.76	10.54	30.36	18.49	24.08	9.89
17.49	19.08	26.5	10.6	33.39	10.89	11.88	16.5	6.6	20.79	11.88	16.5	6.6
10.4	10.4	16	8	22.4	8.58	8.58	13.2	6.6	18.48	6.76	10.4	5.2
10.4	10.4	16	8	22.4	23.4	23.4	36	18	50.4	6.76	10.4	5.2
52.29	29.88	33.2	27.39	46.48	56.7	32.4	36	29.7	50.4	22.68	25.2	20.79
35.28	27.09	50.4	20.79	44.1	25.76	19.78	36.8	15.18	32.2	24.08	44.8	18.48
35.28	27.09	50.4	27.09	44.1	18.48	14.19	26.4	14.19	23.1	24.08	44.8	24.08
13.2	17.2	29.2	17.2	32	16.5	21.5	36.5	21.5	40	14.19	24.09	14.19
47.88	42.56	55.48	25.08	60.8	31.5	28	36.5	16.5	40	35.28	45.99	20.79
46.48	46.48	60.59	27.39	54.78	18.48	18.48	24.09	10.89	21.78	31.36	40.88	18.48
13.78	28.09	26.5	10.6	34.98	8.58	17.49	16.5	6.6	21.78	13.78	13	5.2
10.4	21.2	20	8	22.4	11.96	24.38	23	9.2	25.76	13.78	13	5.2
39.69	16.38	50.4	27.09	35.28	56.7	23.4	72	38.7	50.4	16.38	50.4	27.09
35.28	22.68	50.4	27.09	44.1	25.76	16.56	36.8	19.78	32.2	20.16	44.8	24.08
489.79	**432.38**	**642.23**	**319.58**	**658.39**	**417.77**	**356.72**	**544.55**	**279.22**	**564.65**	**324.62**	**499.62**	**250.84**

X4X8	X5X6	X5X7	X5X8	X6X7	X6X8	X7X8	X1X1	X2X2	X3X3	X4X4	X5X5	X6X6	X7X7	X8X8
50.4	44.8	24.08	44.8	34.4	64	34.4	73.96	68.89	81	39.69	31.36	64	18.49	64
39.2	38.69	17.49	37.1	24.09	51.1	23.1	32.49	57.76	25	31.36	28.09	53.29	10.89	49
28.38	24.08	9.89	28.38	12.88	36.96	15.18	39.69	39.69	21.16	18.49	18.49	31.36	5.29	43.56
20.79	18	7.2	22.68	10	31.5	12.6	9	28.09	10.89	10.89	12.96	25	4	39.69
14.56	10.4	5.2	14.56	8	22.4	11.2	18.49	16	10.89	6.76	6.76	16	4	31.36
14.56	10.4	5.2	14.56	8	22.4	11.2	18.49	16	81	6.76	6.76	16	4	31.36
35.28	14.4	11.88	20.16	13.2	22.4	18.48	18.49	68.89	81	39.69	12.96	16	10.89	31.36
39.2	34.4	14.19	30.1	26.4	56	23.1	9	39.69	21.16	31.36	18.49	64	10.89	49
39.2	34.4	18.49	30.1	34.4	56	30.1	21.16	39.69	10.89	31.36	18.49	64	18.49	49
26.4	31.39	18.49	34.4	31.39	58.4	34.4	32.49	16	25	10.89	18.49	53.29	18.49	64
50.4	40.88	18.48	44.8	24.09	58.4	26.4	9	57.76	25	39.69	31.36	53.29	10.89	64
39.96	40.88	18.48	36.96	24.09	48.18	21.78	32.49	68.89	10.89	31.36	31.36	53.29	10.89	43.56
17.16	26.5	10.6	34.98	10	33	13.2	73.96	28.09	10.89	6.76	28.09	25	4	43.56
14.56	26.5	10.6	29.68	10	28	11.2	39.69	16	21.16	6.76	28.09	25	4	31.36
35.28	20.8	11.18	14.56	34.4	44.8	24.08	39.69	39.69	81	39.69	6.76	64	18.49	31.36
39.2	28.8	15.48	25.2	34.4	56	30.1	9	39.69	21.16	31.36	12.96	64	18.49	49
501.53	**445.32**	**216.93**	**463.02**	**339.74**	**689.54**	**340.52**	**477.09**	**640.82**	**538.09**	**382.87**	**311.47**	**687.52**	**172.19**	**715.17**

MATRIZ INVERSA

0.06801795	-1.5307E-05	0.000536928	7.67253E-05	-0.00073278	-0.0009055	0.000771576	-0.0021632	5.19657E-06
0.00018005	3.03065E-05	-9.1952E-06	-7.3924E-06	3.27558E-05	-5.073E-05	2.50932E-05	-0.00010858	8.73629E-07
-0.0002877	-1.7015E-05	0.000152589	-1.6444E-05	-0.00021445	-3.879E-05	-7.5E-05	0.00037928	-3.4779E-06
-0.00015	-8.8199E-06	-1.9492E-05	1.4912E-05	1.46822E-05	4.3335E-05	-2.3471E-05	4.35973E-05	-9.754E-07
0.00095519	4.51242E-05	-0.0001991	1.26639E-05	0.00037955	-5.057E-05	0.000167882	-0.00085923	7.21588E-06
-0.0014109	-1.4976E-05	-0.00020985	-1.826E-06	0.000290171	0.00036795	-0.00020602	0.000379073	-3.2094E-06
2.2677E-05	-7.5138E-07	4.07731E-06	1.03717E-06	-7.924E-06	-2.205E-06	5.87739E-06	-7.2535E-06	-2.6602E-06
-0.0028276	-2.4047E-05	-3.9833E-06	-5.9311E-05	-8.7125E-05	0.00028204	-0.00041901	0.001652039	-5.2174E-06
0.00097421	-8.3052E-06	7.4015E-05	1.67486E-05	-0.00013337	-0.0001567	0.000160638	-0.00039312	4.57523E-06

6.221504442	-0.08106545	-0.36329862	-0.13251605	0.304615776	0.383599671	-0.18205653	0.455838728	-0.92503951
-0.08106545	0.06042391	-0.09322003	-0.02789341	0.166298638	-0.0495475	-0.0471077	-0.06996717	0.067576895
-0.36329862	-0.09322003	0.515276507	0.053774679	-0.69166413	-0.08985927	0.20995647	0.16781358	-0.13032589
-0.13251605	-0.02789341	0.053774679	0.035401155	-0.10339596	0.02393616	0.050027685	-0.00099415	-0.02708795
0.304615776	0.166298638	-0.69166413	-0.10339596	1.047883723	0.026170174	-0.31853485	-0.32505531	0.255358301
0.383599671	-0.0495475	-0.08985927	0.02393616	0.026170174	0.233963107	-0.04090967	0.1275773	-0.1460946
-0.18205653	-0.0471077	0.20995647	0.050027685	-0.31853485	-0.04090967	0.230181157	-0.08465609	-0.10129571
0.455838728	-0.06996717	0.16781358	-0.00099415	-0.32505531	0.1275773	-0.084665609	0.527837941	-0.19185405
-0.92503951	0.067576895	-0.13032589	-0.02708795	0.255358301	-0.14600946	-0.10129571	-0.19185405	0.332538441

MATRIZ UNITARIA

1	4.92917E-12	1.41633E-11	8.71103E-12	1.02751E-11	5.2205E-12	1.55601E-11	4.26958E-12	1.35101E-11
4.5265E-18	1	2.498E-15	-5.5511E-17	-1.3045E-15	-2.248E-15	4.44089E-15	-4.4409E-16	-8.8818E-16
5.4752E-18	1.37668E-14	1	1.88738E-14	1.40998E-14	1.7542E-14	2.62013E-14	6.66134E-15	3.5083E-14
-2.711E-18	-6.1062E-15	-1.0991E-14	1	-4.4131E-15	-3.497E-15	-1.2129E-14	-2.5813E-15	-1.1935E-14
-2.168E-19	1.19904E-14	7.10543E-15	5.32907E-15	1	-1.243E-14	-1.5099E-14	-4.4409E-15	-1.9096E-14
-8.348E-18	-1.7319E-14	-3.7303E-14	-7.1054E-15	-1.5765E-14	1	-3.636E-14	-7.9381E-15	-1.0214E-14
-3.253E-19	-2.2204E-16	0	-1.1102E-16	-3.3307E-16	-1.11E-16	1	-5.5511E-17	-8.8818E-16
9.8662E-18	-1.9096E-14	6.66134E-15	2.22045E-14	3.37508E-14	2.9976E-14	7.99361E-15	1	7.37188E-14
3.7947E-19	3.33067E-15	1.53211E-14	-7.1054E-15	-2.6645E-15	-6.994E-15	-8.5487E-15	3.33067E-16	1

1	1.7053E-13	2.27374E-13	4.54747E-13	3.41061E-13	2.27374E-13	4.54747E-13	1.13687E-13	3.41061E-13
8.88178E-16	1	7.10543E-15	2.13163E-14	7.10543E-15	7.10543E-15	0	0	1.42109E-14
-1.4211E-14	-5.6843E-14	1	-5.6843E-14	-7.1054E-14	-6.3949E-14	1.42109E-14	-3.5527E-14	-1.4211E-14
0	5.32907E-15	3.55271E-15	1	-1.7764E-15	-1.0658E-14	-3.5527E-15	-3.5527E-15	-1.4211E-14
-7.1054E-15	-2.8422E-14	-8.5265E-14	-5.6843E-14	1	5.68434E-14	-1.1369E-13	1.42109E-14	-1.1369E-13
3.55271E-15	0	1.42109E-14	0	0	1	1.42109E-14	1.42109E-14	0
-8.8818E-15	1.42109E-14	1.42109E-14	-2.1316E-14	-2.8422E-14	-2.1316E-14	1	-7.1054E-15	-1.4211E-14
0	0	1.42109E-14	-1.4211E-14	-1.4211E-14	1.42109E-14	2.84217E-14	1	5.68434E-14
0	-2.8422E-14	0	-5.6843E-14	0	-2.8422E-14	-2.8422E-14	0	1

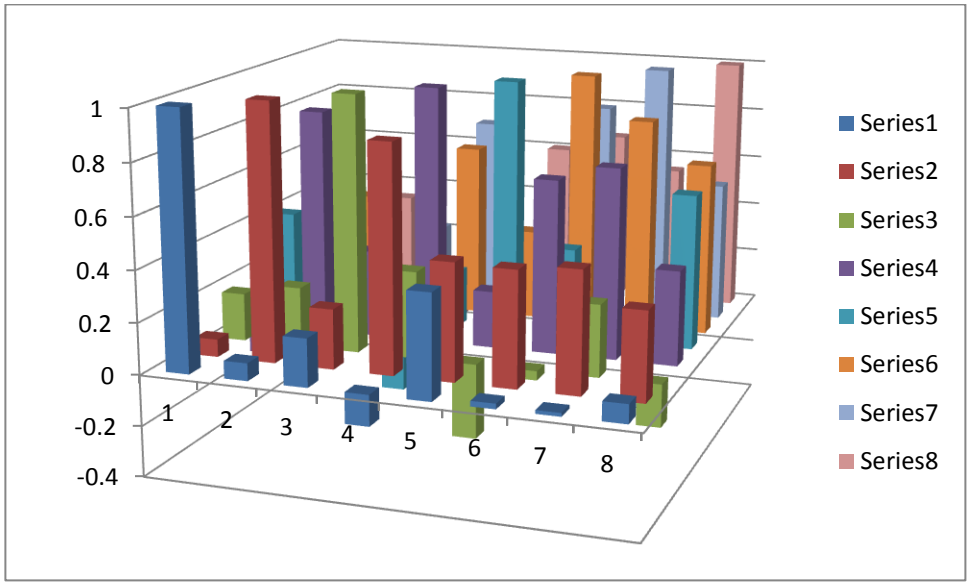
MATRIZ DE REGRESIÓN (VECTOR CANÓNICO)

3.27678302	3.27678302	3.27678302	3.27678302	3.27678302	3.27678302	3.27678302	3.27678302	3.27678302
0.00024945	0.000249448	0.000249448	0.000249448	0.000249448	0.00024945	0.000249448	0.000249448	0.000249448
6.0213E-05	6.02132E-05	6.02133E-05	6.02133E-05	6.02133E-05	6.0213E-05	6.02133E-05	6.02133E-05	6.02133E-05
3.9953E-05	3.995255E-05	3.99525E-05	3.99525E-05	3.99525E-05	3.9953E-05	3.99525E-05	3.99525E-05	3.99525E-05
0.00038474	0.000384741	0.000384741	0.000384741	0.000384741	0.00038474	0.000384741	0.000384741	0.000384741
-0.0006673	-0.00066728	-0.00066728	-0.00066728	-0.00066728	-0.0006673	-0.00066728	-0.00066728	-0.00066728
-1.35E-07	-1.3503E-07	-1.3503E-07	-1.3503E-07	-1.3503E-07	-1.35E-07	-1.3503E-07	-1.3503E-07	-1.3503E-07
-0.0010562	-0.00105618	-0.00105618	-0.00105618	-0.00105618	-0.0010562	-0.00105618	-0.00105618	-0.00105618
0.00011011	0.000110111	0.000110111	0.000110111	0.000110111	0.000110111	0.000110111	0.000110111	0.000110111
	5.16875	6.1375	5.36875	4.65625	4.28125	6.3625	3.14375	6.63125

-3.35080922	-3.35080922	-3.35080922	-3.35080922	-3.35080922	-3.35080922	-3.35080922	-3.35080922	-3.35080922
0.274168102	0.274168102	0.274168102	0.274168102	0.274168102	0.274168102	0.274168102	0.274168102	0.274168102
1.02921408	1.02921408	1.02921408	1.02921408	1.02921408	1.02921408	1.02921408	1.02921408	1.02921408
0.198820118	0.198820118	0.198820118	0.198820118	0.198820118	0.198820118	0.198820118	0.198820118	0.198820118
-0.72522585	-0.72522585	-0.72522585	-0.72522585	-0.72522585	-0.72522585	-0.72522585	-0.72522585	-0.72522585
-1.1547503	-1.1547503	-1.1547503	-1.1547503	-1.1547503	-1.1547503	-1.1547503	-1.1547503	-1.1547503
0.457488935	0.457488935	0.457488935	0.457488935	0.457488935	0.457488935	0.457488935	0.457488935	0.457488935
-1.03422863	-1.03422863	-1.03422863	-1.03422863	-1.03422863	-1.03422863	-1.03422863	-1.03422863	-1.03422863
0.978047342	0.978047342	0.978047342	0.978047342	0.978047342	0.978047342	0.978047342	0.978047342	0.978047342
	5.16875	6.1375	5.36875	4.65625	4.28125	6.3625	3.14375	6.63125

MATRIZ DE CORRELACIONES PAREADAS

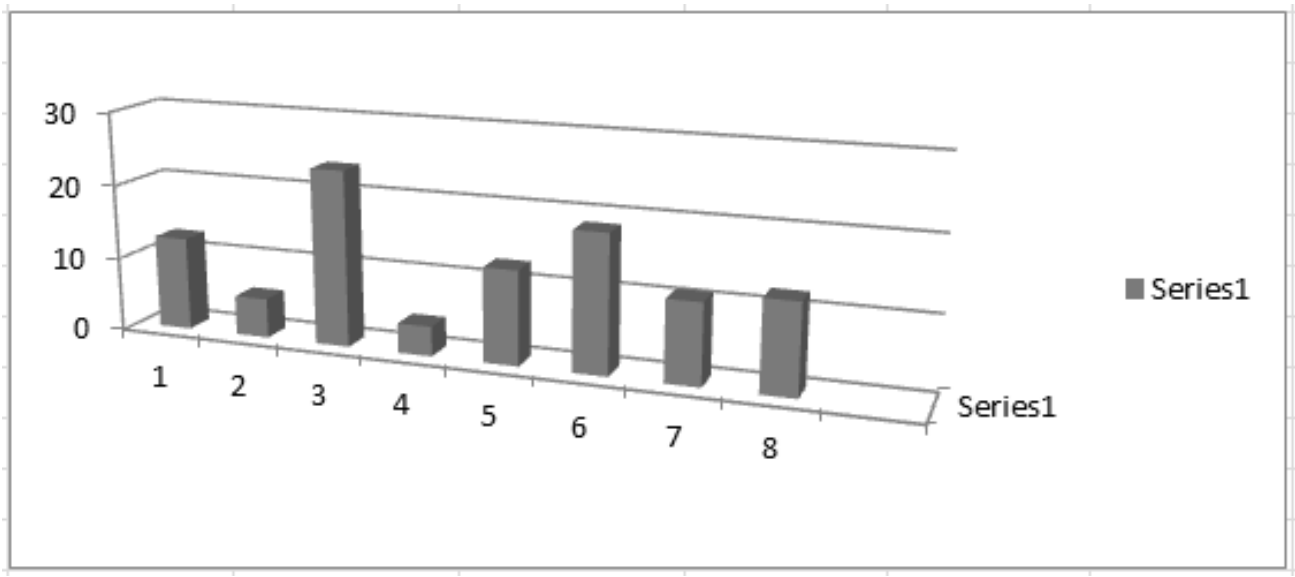
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
X1	1	0.0682527	0.1865187	-0.12096567	0.402558162	0.02094778	0.014077408	0.073184112
X2	0.0682527	1	0.2324966	0.878844308	0.454073834	0.447466446	0.469282707	0.342548454
X3	0.1865187	0.2324966	1	0.338332476	-0.29502094	-0.0359368	0.278914673	-0.166577549
X4	-0.1209657	0.8788443	0.3383325	1	0.221426165	0.676720549	0.739432876	0.367298661
X5	0.4025582	0.4540738	-0.2950209	0.221426165	1	0.352439132	0.098956497	0.604299231
X6	0.0209478	0.4474664	-0.0359368	0.676720549	0.352439132	1	0.832882978	0.673861126
X7	0.0140774	0.4692827	0.2789147	0.739432876	0.098956497	0.832882978	1	0.54576949
X8	0.0731841	0.3425485	-0.1665755	0.367298661	0.604299231	0.673861126	0.54576949	1
	1.6445732	**3.8929651**	**1.5387292**	**4.101089364**	**2.838732083**	**3.96838121**	**3.97931663**	**3.440385587**



Serie 1: Satisfacción en el trabajo
Serie 2: Satisfacción con la relación con los demás
Serie 3: Satisfacción económica
Serie 4: Satisfacción personal
Serie 5: Satisfacción con la salud
Serie 6: Satisfacción con el entorno
Serie 7: Satisfacción con la organización
Serie 8: Satisfacción con el tiempo libre

En los resultados que nos arrojaron las encuestas realizadas podemos observar que el nivel de satisfacción de los trabajadores es altamente bueno ya que los trabajadores se sienten a gusto de las condiciones que les dan para desempeñarse, por otro lado la relación que llevan con sus compañeros de trabajo ha sido buena pero podría mejorar con ayuda de las convivencias para poder relacionarse con los demás, la satisfacción económica que perciben los trabajadores, en cuanto a su satisfacción no es muy buena, ya que ellos demandan que el dinero que perciben no les es suficiente para cubrir todas sus necesidades, en la satisfacción personal vemos que hay un alto índice de porcentaje ya que los trabajadores se sienten bien consigo mismo y por lo tanto actúan de manera adecuada ante cualquier

situación, la satisfacción con el entorno es un poco confusa, ya que ellos muchas veces se sienten con miedo sobre las cosas nuevas que vienen a la organización, en la satisfacción con la organización no están muy a gusto ya que en la gráfica podemos observar que hay un desbalance porque ellos piensas que a veces hay ciertas preferencias con ciertos trabajadores sobre acciones que toman los jefes y en la satisfacción que tienen los trabajadores sobre el tiempo libre que se les otorga es buena pero les gustaría que fuera un poco más para alcanzar a hacer muchas de las cosas que dejan inconclusas.



Como podemos observar en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores encontramos que:

Factor 1: El resultado del peso específico de las encuestas podemos observar que es de un 9.8% lo que refleja que la satisfacción del trabajador en su ambiente laboral es bueno.

Factor 2: Se consideró la relación con los demás, específicamente con los jefes, lo cual podemos observar que con un 3.9% no hay una muy buena comunicación con las personas que llevan el mando de la organización.

Factor 3: En el siguiente factor consideramos la satisfacción económica del trabajador, y aquí vemos que si hay un alto nivel de satisfacción con un 19% en cuanto al sueldo que percibe cada uno de ellos, donde si vemos un poco de insatisfacción es en cuanto a las prestaciones.

Factor 4: En la gráfica podemos observar que la satisfacción del trabajador es de un 3% debido a que arrastra problemas familiares y personales en su entorno de trabajo.

Factor 5: En la satisfacción con la salud personal de cada trabajador nos arrojó un resultado del 14.5% lo cual podemos entender que el trabajador si se siente adecuado para realizar sus tareas de trabajo.

Factor 6: El siguiente factor es la satisfacción con el entorno con un 14.9%, los trabajadores si aceptan los cambios en la organización, pero siempre representa un miedo para ellos.

Factor 7: En la satisfacción con la organización observamos que tiene un 8.5%, los trabajadores se sienten adecuados en el lugar en el que laboran, pero les gustaría un cambio.

Factor 8: En el tiempo libre de los trabajadores nos arroja un 9.5%, por lo cual nos damos cuenta que si se dedican tiempo para ellos y su familia, siempre y cuando no tengan pendientes de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Alexis P. Goncalves (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Internet

AQUINO, Jorge y otros (1993); Recursos Humanos (para no especialistas). Ed. Macchi S.A.

Arthur W. Sherman. Jr. y George W. Bohlander (1994). Administración de los Recursos Humanos, Ed. Iberoamérica.

Cátedra: Administración (2000). Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. Serie Cuadernos Nº 123, "La Motivación y el Trabajo".

Cátedra: Administración de Personal (2001). Prof.: ALLENDE, María del Carmen; Trabajo Práctico: "Higiene y Seguridad Laboral"; 4º año.

Cátedra: Dinámica de Grupos (2000) Prof.: MILLONE, Andrés, "Liderazgo", 3º año.

Davis Keith y John W. Newstrom (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill.

Fleishman E.A. y Bass A.R. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Ed. Trillas, México DF.

Garcia S. y Dolan S (1997) La dirección por Valores. Ed. McGraw-Hill; España.

Gustavo D. Santini (2000). La empresa integrada. Ed. New Press Grupo Impresor S.A. Buenos Aires.

http://www.elprisma.com. Empresa, historia y definición. "La aparición de la empresa".

Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos Quinta edición.

Idalberto Chiavenato (1978). Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR, Germán A.

Idalberto Chiavenato (1989) Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw- Hill; México.

Katz, Daniel Kahn, Robert. L. Psicología Social de las Organizaciones.

Keith. David y William B. Werther (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, Trad. Joaquín Mejía Gómez, México.

Luc Brunet (1992). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas, México.

Material de Internet. Canal Work (2001) / Recursos Humanos / SONORA, Hermosillo, México.

Peiró, J.M; Prieto, F (1996). Tratado de psicología del trabajo, Vol 1. La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis.

Peiró Silla, José María (1990). Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas.

Richard Lazarus (1986). Estrés y procesos cognitivos. Ed. Martínez Roca; Barcelona.

Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. Caracas, Venezuela: Panapo.

Santiago Lazzati (1999). El aporte humano en la empresa. Ed. Macchi S.A.

Secretaría de Turismo. Análisis del Sector turístico en Acapulco, Informe anual.

Stephen P. Robbins (1999). Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México.

Stephen P. Robbing & Mary Coulter (1992). Administración Quinta edición.

Terry & Franklin (1986). Principios de Administración.

Trabajo Práctico: Fusión de Culturas. Cátedra “Comportamiento Organizacional”, Profesora: Ester M. Ferrari.

W. Brow y D. Moberg (1990). Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral. Ed. Limusa; México.

GLOSARIO

- ✓ Burn out: Sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resulta de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales y fuerza espiritual del trabajador.

- ✓ Capitalización: Es la operación que consiste en invertir o prestar un capital, produciéndonos intereses durante el tiempo que dura la inversión o préstamo.

- ✓ Empowerment: Proceso estratégico que mejorara la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de las organizaciones y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal.

- ✓ Feedback: Respuesta por parte de la audiencia después de haber recibido un mensaje publicitario. Se selecciona la información de los estudios de feedback para evaluar que también ha sido recibido el mensaje y ver las actitudes del consumidor después de verlo.

- ✓ Globalización: Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a una gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

- ✓ Staff: persona de apoyo a la dirección de la empresa, con función principalmente asesora.

- ✓ Statu quo: Estado del momento actual, que hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado. Normalmente se trata de asuntos con dos partes interesadas más o menos contrapuestas, en los que un conjunto de factores dan lugar a un cierto equilibrio (statu quo) más o menos duradero en el tiempo, sin que dicho equilibrio tenga que ser igualitario.

- ✓ Marketing: Es un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.