



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL – ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EVENTUALES DEL ÁREA DE
EVENTOS EN HOTEL 5 ESTRELLAS, MIRAFLORES (2016-2017)**

**PRESENTADA POR
SONIA STEPHANY OROSCO ROQUE**

**ASESOR
MARIO ZAHARIA SORIA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
TURISMO Y HOTELERÍA**

LIMA – PERÚ

2019



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

**“CLIMA ORGANIZACIONAL – ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EVENTUALES DEL ÁREA DE
EVENTOS EN HOTEL 5 ESTRELLAS, MIRAFLORES (2016-2017)”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
TURISMO Y HOTELERÍA**

PRESENTADA POR:

BACHILLER: SONIA STEPHANY OROSCO ROQUE

ASESOR:

MG. MARIO ZAHARIA SORIA

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios, por darme las fuerzas necesarias en los momentos difíciles, ya que sin él no soy nada.

A mis padres y hermana, por la formación adquirida inculcada en valores. Ellos son mi fuerza y el motor de mi vida.

A mi segunda madre y maestra, Carolina González-Prada, a quien admiro en lo personal y profesional. Por aconsejarme siempre, brindarme su tiempo y apoyo valioso.

A mi parce Natalia Garrido, por su amistad. Sé que a pesar de la distancia el cariño y la confianza permanecerán.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la dicha de cumplir mi mayor sueño de pertenecer a la Universidad de San Martín de Porres y cumplir con lo propuesto desde un inicio: amar mi profesión.

A mis padres y hermana, por la confianza y el apoyo constante a lo largo de mi formación profesional.

A la Universidad de San Martín de Porres, en especial a los docentes (2013-II al 2017-II) con quienes tuve la dicha de recibir sus enseñanzas, consejos y aprender a vivir mi profesión desde las aulas.

A mi segunda madre y maestra, Carolina González-Prada, por generar que la hotelería; en especial, el área de eventos genere una pasión en mí.

A mis asesores, por su paciencia y apoyo brindado en la realización de la presente investigación.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
Descripción de la realidad problemática.....	xvi
Formulación del problema.....	xviii
Problema general.....	xviii
Problemas específicos.....	xviii
Objetivos de la investigación.....	xviii
Objetivo general.....	xviii
Objetivos específicos.....	xix
Justificación de la investigación.....	xix

Importancia de la investigación.....	xix
Viabilidad de la investigación.....	xx
Limitaciones del estudio.....	xx
Limitación espacial.....	xx
Limitación temporal.....	xx
Limitación conceptual.....	xxi

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación.....	22
1.2 Bases teóricas.....	25
1.2.1 Clima organizacional en la hotelería.....	26
1.2.1.1 Importancia e influencia del clima organizacional.....	27
1.2.1.2 Dimensiones o factores del clima organizacional o laboral.....	29
1.2.1.3 Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral....	30
1.2.2 La satisfacción laboral en la hotelería.....	31
1.2.2.1 Departamento de Recursos Humanos y su influencia en el personal	33
1.2.2.2 Importancia de la capacitación, la línea de carrera y motivación en el personal.....	34
1.3 Definición de términos básicos.....	42
1.4 Matriz de consistencia.....	44

CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas	45
--	----

2.1.1	Hipótesis general.....	45
2.1.2	Hipótesis específicas.....	45
2.2	Variables e indicadores.....	46
2.3	Matriz de operacionalización de variables.....	47

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1	Diseño metodológico.....	48
3.1.1	Enfoque de Investigación.....	48
3.1.2	Tipo de investigación.....	49
3.1.3	Nivel de Investigación.....	49
3.2	Diseño muestral.....	50
3.2.1	Población.....	50
3.2.2	Censo.....	51
3.3	Técnicas de recolección de datos.....	51
3.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	52
3.4.1	Procedimientos de la investigación.....	52
3.5	Aspectos éticos.....	52

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Análisis de los resultados.....	53
4.1.1	Análisis descriptivo.....	53
4.1.2	Análisis de confiabilidad del instrumento cuantitativo.....	73
4.1.3	Análisis de contrastación de hipótesis.....	74
4.1.4	Análisis de los instrumentos cualitativos.....	77

4.1.4.1	Resultados de la observación encubierta.....	77
4.1.4.2	Resultados de las entrevistas.....	82
4.1.4.3	Matriz de triangulación de resultados.....	91
4.2	Discusión de la investigación.....	100

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1	Esquema del Manual de Organización y Funciones (MOF) del área de Eventos	113
5.2	Presentación.....	114
5.3	Aspectos generales.....	114
5.3.1	Finalidad del manual.....	114
5.3.2	Alcance.....	115
5.3.3	Aprobación.....	115
5.4	Estructura orgánica del área de eventos.....	115
5.4.1	Funciones generales del área de eventos.....	116
5.4.2	Codificación del personal del área de eventos.....	116
5.4.3	Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.....	117
5.4.4	Cuadro Orgánico de Cargos del área de eventos.....	117
5.5	Aspectos del manual de organización y funciones.....	118
5.5.1	Coordinadores de eventos (capitanes).....	118
5.5.2	Asistentes de eventos sociales / corporativos / institucionales/ congresos (servers fijos).....	120
5.5.3	Servers de eventos (eventuales).....	121

5.5.4 Cálculo de los servers (eventuales).....	122
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	128
FUENTES DE INFORMACIÓN	
Referencias bibliográficas.....	131
Referencias electrónicas.....	131
Documentos institucionales.....	136
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	137
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.....	138
Anexo 3: Instrumentos: Cuestionario.....	140
Anexo 4: Instrumentos: Guía de Observación.....	142
Anexo 5: Instrumentos: Guía de Entrevista.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Edad.....	53
Tabla N° 02 Género.....	55
Tabla N° 03 Modalidad de contrato.....	56
Tabla N° 04 Experiencia previa.....	57
Tabla N° 05 Grado de instrucción	58
Tabla N° 06 Pregunta 01 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	59
Tabla N° 07 Pregunta 02 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	60
Tabla N° 08 Pregunta 03 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	61
Tabla N° 09 Pregunta 04 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	62
Tabla N° 10 Pregunta 05 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	63
Tabla N° 11 Pregunta 06 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	64
Tabla N° 12 Pregunta 07 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	65
Tabla N° 13 Pregunta 08 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	66
Tabla N° 14 Pregunta 09 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	67
Tabla N° 15 Pregunta 10 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	68
Tabla N° 16 Pregunta 11 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	69
Tabla N° 17 Pregunta 12 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	70
Tabla N° 18 Pregunta 13 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	71

Tabla N° 19 Pregunta 14 Cuestionario Satisfacción Laboral.....	72
Tabla N° 20 Análisis de confiabilidad – Cuestionario Satisfacción Laboral.....	73
Tabla N° 21 Rho de Spearman – Dimensión 1– Cuestionario Satisfacción Laboral.	75
Tabla N° 22 Rho de Spearman – Dimensión 2– Cuestionario Satisfacción Laboral.	75
Tabla N° 23 Rho de Spearman – Dimensión 3– Cuestionario Satisfacción Laboral.	76
Tabla N° 24 Mapa de Actores N°1 Clima Organizacional.....	78
Tabla N° 25 Mapa de Actores N°2 Satisfacción Laboral.....	80
Tabla N° 26 Guía de entrevista – Experto 1.....	83
Tabla N° 27 Guía de entrevista – Experto 2.....	88
Tabla N° 28 Matriz de triangulación de resultados.....	92
Tabla N° 29 Validación por juicio de expertos.....	100
Tabla N° 30 Codificación del personal del área de eventos.....	116
Tabla N° 31 Cuadro orgánico de cargos del área de eventos.....	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Edad.....	54
Gráfico N° 02 Género.....	55
Gráfico N° 03 Modalidad de contrato.....	56
Gráfico N° 04 Experiencia previa.....	57
Gráfico N°05 Grado de instrucción.....	58
Gráfico N° 06 Pregunta 01 Cuestionario Satisfacción laboral.....	59
Gráfico N° 07 Pregunta 02 Cuestionario Satisfacción laboral.....	60
Gráfico N° 08 Pregunta 03 Cuestionario Satisfacción laboral.....	61
Gráfico N° 09 Pregunta 04 Cuestionario Satisfacción laboral.....	62
Gráfico N° 10 Pregunta 05 Cuestionario Satisfacción laboral.....	63
Gráfico N° 11 Pregunta 06 Cuestionario Satisfacción laboral.....	64
Gráfico N° 12 Pregunta 07 Cuestionario Satisfacción laboral.....	65
Gráfico N° 13 Pregunta 08 Cuestionario Satisfacción laboral.....	66
Gráfico N° 14 Pregunta 09 Cuestionario Satisfacción laboral.....	67
Gráfico N° 15 Pregunta 10 Cuestionario Satisfacción laboral.....	68
Gráfico N° 16 Pregunta 11 Cuestionario Satisfacción laboral.....	69
Gráfico N° 17 Pregunta 12 Cuestionario Satisfacción laboral.....	70
Gráfico N° 18 Pregunta 13 Cuestionario Satisfacción laboral.....	71
Gráfico N° 19 Pregunta 14 Cuestionario Satisfacción laboral.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°01. Diez reglas básicas para motivar a empleados.....	40
Figura N°02. Esquema del Manual de Organización y Funciones (MOF) del área de eventos	113
Figura N°03. Estructura orgánica del área de eventos.....	115
Figura N°04. Cálculo del personal necesario para elaborar los distintos tipos de eventos.....	123

RESUMEN

Un adecuado clima organizacional y satisfacción laboral en la hotelería es indispensable para el desarrollo y compromiso laboral, repercutiendo en la calidad del servicio.

En la actualidad, los hoteles cinco estrellas ubicados en el distrito de Miraflores cuentan con una demanda significativa en la realización de eventos; sin embargo, en la presente investigación se estudia uno de ellos, donde se observa que los servers de dicha área no perciben un adecuado clima laboral generando insatisfacción en ellos. Por ello, esta investigación tiene como objetivo proponer las mejoras del clima organizacional en el área de eventos enfocado desde la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales (2016-2017). En el estudio del clima organizacional se basó en sus factores: administrativo, social y emocional. Por otro lado, la variable satisfacción laboral se estudió en sus tres circunstancias: psicológicas, fisiológicas y ambientales.

La presente tesis mixta tiene diseño no experimental de nivel descriptivo – correlacional; en la cual han analizado las variables.

La investigación concluye que dicho hotel, no tiene una estructura establecida de cargos y función conocida por el personal del evento. Por ello se propone la aplicación de un Manual de Organización y Funciones del área de eventos, tomando en cuenta los problemas laborales obtenidos del análisis de los resultados; el cual permitirá mejorar la dirección de equipos de trabajo, la identificación con el hotel, pero sobre todo determinar la carga laboral adecuada evitando problemas físicos y psicológicos.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, eventos, estructura, carga laboral.

ABSTRACT

An adequate organizational climate and job satisfaction in the hotel industry is essential for the development and work commitment, impacting on the quality of the service.

Currently, the five star hotels located in the district of Miraflores have a significant demand in the realization of events; however, in the present investigation one of them is studied, where it is observed that the servers of this area do not perceive an adequate work environment generating dissatisfaction in them. Therefore, this research aims to propose organizational climate improvements in the area of events focused on job satisfaction of casual workers (2016-2017). In the study of the organizational climate, it was based on its factors: administrative, social and emotional. On the other hand, the variable job satisfaction was studied in its three circumstances: psychological, physiological and environmental.

The present mixed thesis has a non-experimental design of a descriptive - correlational level; in which they have analyzed the variables.

The research concludes that in said hotel, it does not have an established position and function structure known to the event staff. Therefore, it is proposed the application of an Organization and Functions Manual of the area of events, taking into account the labor problems obtained from the analysis of the results; which will improve the management of work teams, identification with the hotel, but above all determine the appropriate workload avoiding physical and psychological problems.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, events, structure, workload.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “Clima organizacional - estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)” tiene como finalidad, el estudio e investigación del clima organizacional del área de eventos, de tal manera que nos permitirá conocer la satisfacción laboral de sus trabajadores en dicho hotel.

La tesis está compuesta de cuatro capítulos, el primero de ellos aborda puntos tales como: descripción de la realidad problemática, formulación del problema, justificación y limitaciones del estudio.

El segundo capítulo constituye el marco teórico el cual enfoca los diversos fundamentos teóricos – científicos de la investigación, partiendo desde los antecedentes de la investigación, bases teóricas, y culminando con la definición de términos básicos.

El tercer capítulo está compuesto por la formulación de hipótesis principal y derivadas, en conjunto con las variables y definición operacional.

Por último, el capítulo cuatro constituye el diseño metodológico, diseño muestral, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y por último los aspectos éticos.

Para finalizar se presentan el cronograma, fuentes de información y anexos los cuales se han considerado oportuno incluir para enriquecer la siguiente investigación.

Descripción de la realidad problemática

La industria de reuniones en Lima crece con el pasar del tiempo, por el cual se necesita personal calificado que se sienta identificado con su trabajo. En el Hotel de categoría 5 estrellas ubicado en el distrito de Miraflores, se ha podido evidenciar que en el área de eventos existen falencias en su clima organizacional, entre ellos destacamos los siguientes puntos:

Comunicación deficiente entre áreas: Deficiente dirección y coordinación entre las áreas administrativas y operativas, no se realiza correctamente la programación del proceso del evento, dando lugar que tanto el trabajador como el cliente tenga problemas de ejecución a la hora del evento.

Capacitación del personal del servicio de eventos: Siendo el personal proveniente o no de estudios de hotelería, al estar empezando el servicio por primera vez no se realiza la inducción adecuada.

Personal a laborar en el área de eventos: Falta de equilibrio en las necesidades de personal, tanto fijo como eventual.

Compromiso laboral del personal eventual: Ausencia sin aviso del personal eventual asignado afectando la calidad del evento.

Línea de carrera: Se frustran las expectativas del personal eventual al no ser considerados para otros puestos fijos dentro del hotel, se contrata personal externo.

Asimismo, cuando el personal se retira, se le niega un certificado o constancia de trabajo que califique su labor.

Infraestructura inadecuada: Los vestidores del personal no reúne la higiene y las comodidades que se requiere. Además, los lugares de desarrollo de las actividades para el evento no reúnen las comodidades, ni la seguridad requerida para el desarrollo del trabajo.

En resumen, todos estos problemas ocurren por el deficiente manejo en los procesos administrativos del área de eventos: planificar, organizar, dirigir, controlar e integrar. Sumando la falta de liderazgo por parte de los capitanes del área de eventos en conjunto con el área de recursos humanos, donde se refleja un personal no comprometido con su trabajo ni identificado con su marca.

Los problemas mencionados requieren que sean mejorados a fin de no afectar la calidad de los eventos, el bienestar del personal de eventos y la eficiencia del departamento de Alimentos y Bebidas.

Finalmente, dada esta realidad, se propone un estudio de relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Además, de ser este el caso, proponga parámetros de mejora o capacitaciones.

Formulación del problema

Problema general

¿Cómo influye el clima organizacional en el área de eventos, enfocado desde la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017)?

Problemas específicos

¿Cómo interfiere el clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017)?

¿Qué aspectos del trabajo cotidiano interfieren en un óptimo clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017)?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores eventuales del área de eventos en el Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer las mejoras del clima organizacional en el área de eventos, enfocado desde la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).

Objetivo específico

Describir el clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).

Identificar los aspectos del trabajo cotidiano que interfieren en un óptimo clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).

Especificar el nivel de satisfacción de los trabajadores eventuales del área de eventos en el Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017).

Justificación de la investigación

Importancia de la investigación

Este trabajo de investigación ayudará a implementar adecuadamente las normas, coordinación y planificación en la organización de un evento, con personal eventual.

Asimismo ayudará a los propietarios y gerentes del hotel a tomar medidas en lo que refiere a la dirección del personal eventual, mediante su satisfacción laboral, permitiendo un servicio de calidad en los eventos defendiendo la imagen empresarial.

De otro lado, este trabajo permitirá observar el trabajo del personal eventual de eventos y las deficiencias en relación con el clima organizacional.

Viabilidad de la investigación

La investigación es factible porque se cuenta con información necesaria y objetiva para su realización, ya que se ha recolectado preliminarmente información de páginas electrónicas confiables de diversas instituciones privadas y estatales.

Además, el estudio se ha basado en la experiencia diaria de los trabajadores eventuales de eventos, teniendo acceso a ellos.

Limitaciones del estudio

Las limitaciones que tiene y conlleva a la realización de ésta investigación la enfocamos solo en los trabajadores eventuales del área de eventos.

Limitación espacial

La investigación se enmarca en un hotel 5 estrellas ubicado en el distrito de Miraflores, dicha jurisdicción cuenta con grandes hoteles de marcas internacionales y de prestigio; siendo tres de ellos el JW. Marriott Lima, Courtyard by Marriott y Tryp by Wyndham quienes para poder disponer de personal extra o eventual contratan una empresa “service”. En cambio, en el hotel estudiado se aplica la contratación directa con el trabajador.

Limitación temporal

Esta investigación está enfocada en el periodo comprendido entre mayo de 2016 hasta noviembre de 2017.

Limitación conceptual

La tesis se basará en responder las interrogantes que generan los problemas de la investigación, así como los referentes que demuestren y sustenten la hipótesis planteada. Se realizará el análisis del clima organizacional reflejado en el nivel de satisfacción laboral del trabajador eventual de eventos, el cual nos permite mejorar respecto al trato y las condiciones en las que trabaja.

El modelo de la variable clima organizacional se tomará para el presente estudio del autor Goncalves y para la variable satisfacción laboral el concepto de Hoppock, en ambos se agruparán las dimensiones a estudiar.

Asimismo, no se considerará el estudio del factor económico dentro de las variables.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En la actualidad, encontramos diversos trabajos de investigación relacionados al clima organizacional y satisfacción laboral cada una ejecutada en diversos rubros o empresas, los cuales serán una contribución documental para el presente estudio.

1.1 Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

López, C. & Quintero, L. (2015) de la Universidad de Manizales – Colombia, en su tesis de maestría “Panorama de la satisfacción laboral en las EF del sector turístico hotelero en el Eje Cafetero”, tiene por objetivo general identificar las debilidades respecto a la satisfacción laboral que se da en las empresas familiares en dicho sector, usando una metodología mixta y descriptiva.

Para concluir, las autoras indican que las empresas familiares no tienen organigrama claro y funcional, no desarrollan programas de prevención de riesgos laborales (accidentes); la mayoría de hoteles no cuentan con plan de capacitación e incentivos y en temporadas altas se da muchas contrataciones informales.

Por otro lado, existen prácticas de promoción laboral lo que permite ascensos y reconocimientos; las condiciones ambientales son óptimas y se toma en cuenta la opinión del personal en las decisiones directivas.

Berdugo, L. & Mendoza G. (2016) de la Universidad de Cartagena – Colombia, en su tesis de licenciatura “Análisis del clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena”. La cual es una tesis descriptiva y mixta; cuyos instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: guía de observación, guía de entrevista semi-estructurada con el gerente general y cuestionarios con 30 preguntas dirigido a todos los colaboradores (56 trabajadores).

En esta investigación las autoras, después de haber analizado la situación del clima organizacional del Hard Rock Café Cartagena, concluyen en términos generales que existe un alto nivel de satisfacción por los diversos recursos que le brinda la empresa, el cual le ayuda a desarrollar mejor su trabajo; aunque un factor desfavorable es la remuneración que reciben.

Carvajal, M. & Jiménez E. (2016) de la Universidad de Cartagena – Colombia, en su tesis de licenciatura “Estudio de la satisfacción laboral en los empleados del San Lázaro Art Lifestyle Hotel en Cartagena”, tiene por objetivo general diagnosticar la satisfacción laboral de los trabajadores en dicho hotel. Por medio de una investigación tipo descriptiva y la técnica de recolección de datos utilizada fueron las encuestas a los empleados (25 población total). .

Las autoras concluyen que la percepción de satisfacción en relación a los trabajadores en general es positiva, donde más se demuestra el lado positivo es en la competencia profesional y las relaciones interprofesionales, y por el lado desfavorable pero en menor grado sería el exceso de trabajo y la monotonía que esta conlleva.

Antecedentes nacionales

Insil, A. (2017) de la Universidad San Ignacio de Loyola - Perú, tesis de licenciatura “Clima laboral y orientación al cliente en trabajadores de hoteles Great Place to Work 2016 en Lima Metropolitana”, tiene por objetivo general establecer la relación entre el clima laboral y la competencia de orientación al cliente en trabajadores de los hoteles. El diseño metodológico es no experimental, transversal y correlacional; teniendo como técnicas de recolección de datos fueron entrevistas a expertos y encuestas a 60 trabajadores de los hoteles Great Place to Work 2016 (J.W. Marriott, Hilton, Atton y Accor).

La autora concluye respecto al clima laboral en los hoteles Great Place to Work 2016 que la percepción de los trabajadores es satisfactorio, calificándolo como lugares seguros donde trabajar, con adecuada remuneración acorde al puesto, existe una buena relación entre colaboradores y apoyo de sus pares o superiores, sintiéndose motivados y orgullosos de trabajar para dichos hoteles.

Yovera, G. (2017) de la Universidad César Vallejo – Perú, tesis de licenciatura “Clima organizacional del hotel Jazmín del distrito de Lince en el año 2017”, cuyo objetivo general determinar el clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores de dicho hotel. Su diseño metodológico es no experimental – descriptivo y la técnica de recolección de datos fueron las encuestas a los colaboradores (60 población total).

La autora concluye que la perspectiva de los colaboradores sobre el clima organizacional es bastante alto; representado en el ambiente de trabajo, comunicación interpersonal y la posibilidad que le brinda la empresa de realizar una línea de carrera, recibir capacitaciones e incentivos; lo que permite verlo reflejado en su compromiso e identificación con la empresa.

1.2 Bases teóricas

Se presentará una serie de teorías, estudios y doctrina de autores especialistas en la materia, que van a brindar una información importante la cual nos ayudará a cumplir con los objetivos.

1.2.1 Clima organizacional en la hotelería

Desde el siglo XX, el tema de clima organizacional viene siendo abordado por diversos autores donde cada uno de ellos tiene una perspectiva diferente al pasar de los años pero con un fin en común: la persona en su entorno organizacional o laboral.

El concepto que el clima organizacional según Manene (2013) “se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral” (sección de Clima Organizacional, párr.18) contribuyendo con un clima de absoluta mejora, donde el trabajador se sienta protegido y óptimo para cumplir con sus labores generando un mejor desempeño, y por ende, una satisfacción laboral.

En la misma línea de lo antes dicho, Goncalves (Citado en Ramos, 2012, p. 20) señala que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Y Chiavenato (2007) lo define como:

“ambiente interno entre los miembros de la organización y éste está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta motivación es alta tenemos asociados satisfechos, con buen ánimo, interés, colaboración, etc. y cuando la motivación es baja sucede todo lo contrario” (p.87).

Hasta este punto, con el apoyo de Goncalves y Chiavenato sobre todo, nos ha permitido tener un concepto más amplio, vinculando la motivación del trabajador y las consecuencias que éste genera en la organización visto de un lado más empresarial o administrativo.

1.2.1.1 Importancia e influencia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional depende de cómo el trabajador se sienta en su entorno laboral, “enfocándose en la consecuencia que puede traer la conducta y desempeño de los trabajadores en su empresa u organización” (Uribe, 2015, párr. 44). En la misma dirección de los antes mencionado, en el 2016, Bordas señala que:

“El clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial”. (p. 8)

Además, el clima laboral “refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización” (Rubió, 2016, p. 48) de tal manera, “es importante detectar y corregir algunos motivos como:

- Está altamente relacionado con los resultados finales de la organización (índice de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio, etc.).
- Los estilos de dirección y los comportamientos de los directores (por acción u omisión) influyen en el desarrollo de patrones de conducta dentro del clima organizativo.
- Si el clima es percibido como positivo, fomentará un mayor sentido de compromiso y pertinencia a la empresa y a sus objetivos generales. No obstante, si es percibido como desfavorable, desencadenará una actitud negativa frente al trabajo, situaciones conflictivas y de bajo rendimiento.
- Por tanto, si los objetivos de los empleados son distintos de los objetivos corporativos, habrá rotación, absentismo, insatisfacción laboral y los

trabajadores al final pueden optar por irse de la empresa al sentirse aislados e incomprendidos.

- La evaluación del clima aporta a la dirección de la empresa información sobre lo positivamente integrados que están los diversos aspectos de la compañía en cada uno de los trabajadores de la empresa.

- Viabilidad de la evaluación de las fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización” (Rubió, 2016, pp. 48-49).

1.2.1.2 Dimensiones o factores del clima organizacional o laboral

Según Palma (2009) el clima organizacional “depende de diversos factores, los cuales tienen que ser dirigidos correctamente como:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: auditoria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)” (Palma, 2009, p. 7).

Por esa misma dirección, Bordas (2016, p. 27) afirma que las dimensiones principales del clima laboral son: “autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo”.

En ambos autores se observa cual importante es tener un buen liderazgo en la empresa, donde exista buenas relaciones interpersonales con una comunicación asertiva y efectiva desde los jefes a los subordinados o viceversa, de tal manera que ambas partes cooperen entre sí y se ayuden mutuamente en beneficio de toda la organización.

1.2.1.3 Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral

Para generar satisfacción laboral dentro de la organización es importante llevar a cabo un adecuado clima laboral, siendo beneficiados los trabajadores, el cliente y la empresa.

Chiang, Martín y Núñez (2010) nos ayudará a profundizar más esta influencia entre ambos términos, argumentando que:

“Con lo que respecta a las dimensiones de clima organizacional presentes en estos estudios, donde se relacionan con satisfacción laboral, en general se puede concluir que aquellas que están más presentes en orden de importancia son las siguientes:

Estilo de supervisión, autonomía, recompensas, presión, relación entre compañeros, estructura (características de la función), toma de decisiones, competencias del empleado, innovación y riesgos” (p. 271).

1.2.2 La satisfacción laboral en la hotelería

El éxito de una empresa para que esta logre sus objetivos, no solo se tiene que basar en la rentabilidad y en los logros económicos; sino en el capital humano que tiene, a quienes muchas veces no le dan una debida importancia, pero es la máquina viva que genera el crecimiento de una empresa.

En la actualidad tenemos diferentes definiciones referente a satisfacción laboral, pero la que tiene un aspecto u óptica más amplia sobre dicho término es la definición planteada por Hoppock (1935) refiriéndose a la satisfacción laboral como

“una combinación de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo” (Citado en Sánchez, López-Guzmán y Millán, 2007, p. 5).

En resumen, el trabajador tiene un adecuado comportamiento y compromiso cuando la empresa se preocupa por su bienestar (condiciones de trabajo), escucha y atiende sus necesidades, y cuando logra mantener buenas relaciones con su equipo de trabajo donde el departamento de Recursos Humanos tiene que enfocarse en este aspecto llevando a cabo diferentes programas.

Diversos estudios (Hopkins, 1983 y Ulmer, 1987) recomiendan realizar un análisis de satisfacción laboral en las empresas de acuerdo a los siguientes factores:

“La humanización del trabajo que potencialmente puede presentar una información que contribuye a la satisfacción de los empleados.

La detección de una relación entre este constructo y la productividad de la empresa.

El incremento de la base de conocimiento teórico al respecto” (Citado en Sánchez et al., 2007, p. 3).

1.2.2.1 Departamento de Recursos Humanos y su influencia en el personal

Es un departamento del hotel que se encarga de la administración y atención hacia el personal para que dicha empresa pueda cumplir con sus objetivos trazados.

Según Lope, Reyna y Hernández (s.f.) lo consideran como “la pieza clave para contratar el personal requerido y el perfil deseable para incrementar la competitividad en las empresas. Varias funciones realizan este departamento, entre las más importantes tenemos aquellas de selección, capacitación y control del personal”.

Donde la selección al personal nos ayudará a cubrir los puestos según el perfil requerido y el futuro colaborador no vea al trabajo como una obligación pesada.

Luego se añade el proceso de inducción al personal; siendo este el encargado de integrar al nuevo personal del hotel, a su respectivo puesto, encabezado por un jefe e integrando un grupo de trabajo. Para eso, la Secretaria de Turismo de México (1990) “determina diferentes elementos en este proceso como lo es la presentación y explicación personal; manual de bienvenida: filosofía e historia del hotel, políticas, incentivos y reglas de seguridad; descripción de puestos: aclaración de funciones, normas de calidad y de trabajo, reportes (forma, frecuencia, etc.) y avance en las tareas asignadas al puesto”.

Siguiendo con lo argumentado por Lope, Reyna y Hernández, si el trabajador continúa laborando tiene que recibir capacitaciones que le permitirán un mejor desarrollo profesional; asimismo, el control del personal a cargo de la autoridad más cercana.

1.2.2.2 Importancia de la capacitación, la línea de carrera y motivación en el personal

El hotel como empresa de servicios debe encargarse de tres aspectos fundamentales para el desarrollo de los recursos humanos, que son: capacitación, la línea de carrera y motivación, lo que permite un personal y servicio eficiente.

- Capacitación

Es la instrucción o enseñanza sobre algún tema o función específica del trabajo.

Para Alles (2011) son las “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Es la actividad más utilizada para la formación de personas, en especial adultas” (p. 74).

En lo referente al área de Alimentos y Bebidas es fundamental recibir capacitación constante, para poder dar un mejor servicio de calidad.

Asimismo, la Dirección General de Salud Ambiental (2005) en el “Artículo 12 del Programa de Capacitación y Entrenamiento en su Norma Sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de Alimentos y Bebidas indica que:

El fabricante deberá describir su programa de capacitación y entrenamiento, considerando que éste debe ser continuo y estar dirigido tanto al Equipo HACCP como al personal directamente involucrado en las operaciones y procesos. El entrenamiento del personal, incluirá como mínimo los siguientes temas: a) Prácticas de Higiene de los Alimentos. b) Operaciones de Control de los Límites Críticos para cada Punto Crítico de Control (PCC). c) Uso y mantenimiento de instrumentos y equipos. d) Operaciones de higiene y saneamiento e) Otros pertinentes” (Sección del Programa de Capacitación y Entrenamiento, párr.25-27).

Toda capacitación debe tener como objetivo mejorar el comportamiento para lograr un mejor desarrollo en el desempeño del empleado tanto personal como

profesional, siendo más útil y productivo para el hotel y para él mismo. El primer paso para este proceso de enseñanza y aprendizaje, consiste en determinar las necesidades para cada trabajador, ya sea en el área hotelera que pertenece y en el nivel jerárquico que se encuentra, por quienes ocupan o pretenden ocupar un puesto o por cualquier otro motivo que los agrupe.

En 1990, La Secretaría de Turismo de México, nos dice que “la necesidad de capacitación se detecta cuando se presentan algunos acontecimientos como:

- Contratación de trabajadores de nuevo ingreso que requieran educación y capacitación inicial.
- Ascensos, promociones o transferencias de trabajadores, que deseablemente deberán realizarse de acuerdo con la planeación de recursos humanos.
- Medición del desempeño de los trabajadores, que evidencia que requieren capacitación para el adecuado desempeño de sus funciones.
- Realización de un proyecto específico del hotel que requiera mayor conocimiento de los involucrados” (p.135).

- **Línea de carrera**

Cuando nos referimos a este término, para La Torre (2014) “es un plan estructurado y formal –desde la perspectiva organizativa y del desarrollo profesional del colaborador – que traza el camino que puede recorrer un colaborador dentro de una empresa”. Mientras que Hernández (2014) lo sustenta como “un proceso continuo por el cual el trabajador determina sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas dentro de una organización”, tiene un enfoque donde el responsable de su carrera es el propio trabajador utilizando herramientas de su organización.

La empresa hotelera antes de implementar una línea de carrera debe tener establecidos diferentes aspectos. Gutiérrez (2010, párr. 9 -11) lo explica así:

“Primero un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores; planteados al inicio de año para cada posición. Esta definición de objetivos a su vez tiene que desprenderse de los objetivos generales que la empresa se haya planteado para ese año y según el plan estratégico de la empresa para los próximos años. Por otro lado es muy importante determinar al menos las competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así poder reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas. Posteriormente las reuniones de seguimiento

y las sesiones de feedback periódicas de parte de los gerentes son claves para que exista un real impacto y no sea sólo un ejercicio que se hace por cumplir”.

Hasta este punto, con el apoyo de Gutiérrez, se han desplegado algunas nociones sobre la importancia del trabajo en conjunto de la organización y el trabajador, donde la comunicación entre áreas y jerarquías es sumamente primordial para cumplir con los objetivos de los trabajadores y la empresa.

Para finalizar este punto damos por concluido que una línea de carrera “sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento” (Gutiérrez, 2010, párr. 25).

- **Motivación**

Es el valor agregado que necesita el trabajador para sentirse seguro y realice su trabajo de manera eficiente. Como argumenta Saracho (2015) “la motivación, nos predispone a conseguir algo y nos prepara para la acción” (p. 165), esto contribuye a construir un clima organizacional óptimo en la empresa, reflejado en la principal función

del área de Recursos Humanos, velar por sus trabajadores, en otras palabras; saber administrar vidas.

En otras palabras, la motivación es el “grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada” (Bordas, 2016, p. 17).

Por otro lado, la motivación cuenta con dos aspectos importantes determinado por McClelland (s.f) lo explica así:

“Las expectativas de tipo cognitivo: creencia de ser capaz de superar la tarea.

El valor del incentivo de tipo emocional: grado de atracción que tiene para el actor.

Cuando ambos son positivos, se produce una conducta de aproximación, y cuando son negativos, de evitación” McClelland (Citado en Peña y Batalla, 2016, p. 108).

Como se sabe, los trabajadores del área de eventos de un hotel laboran en equipo siempre; su trabajo es interdepartamental comparado con las otras áreas del hotel.

Ellos están en comunicación con las diversas áreas y/o departamentos del hotel, aparte de sus jefes y huéspedes o clientes.

Así, Fernández (2016) en su libro “Comunicación efectiva y trabajo en equipo” nos da diez reglas básicas para motivar a empleados, especialmente para aquellas empresas donde el trabajo en equipo es pieza clave en su función.

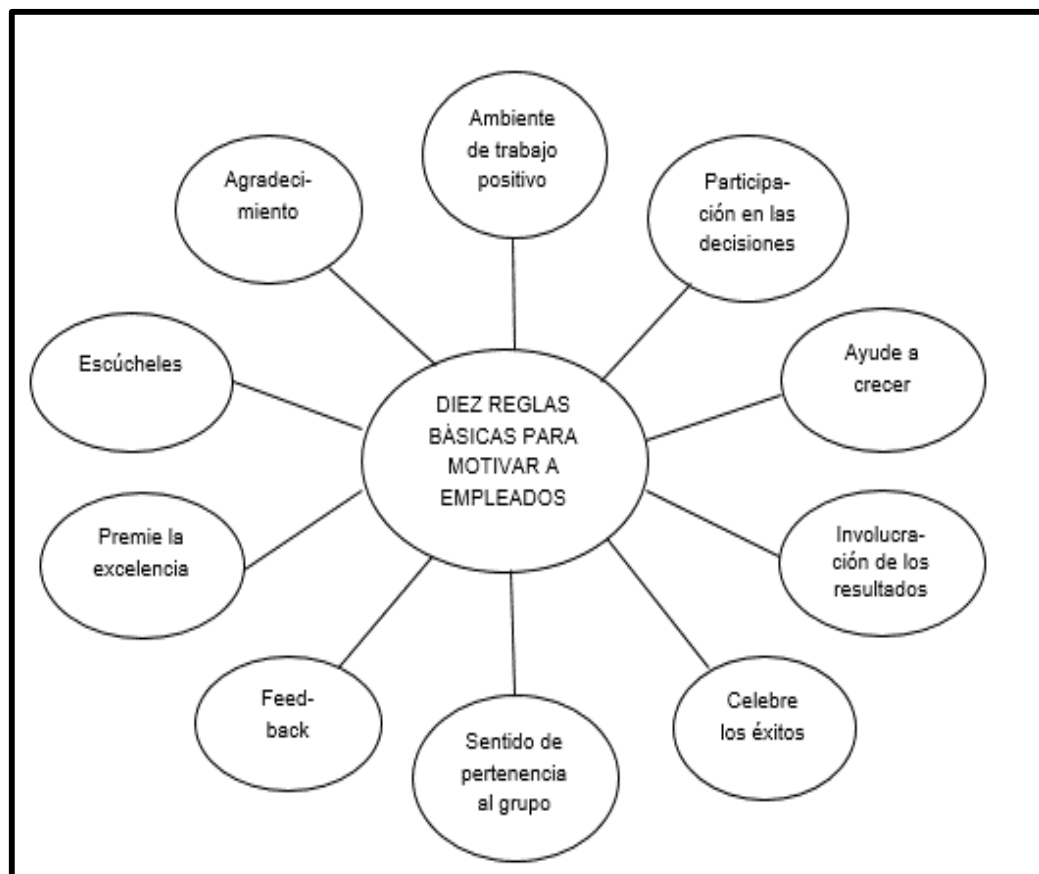


Figura N°1. Diez reglas básicas para motivar a empleados

Fuente: Fernández, 2016, 79 - 81

Elaboración: Propia (2017)

Una forma de motivación en muchas empresas es mediante un sistema de incentivos. Por ello, Álvarez (2009) sostiene que:

“Son aquellos que se otorgan dependiendo del esfuerzo de una persona y no del tiempo que esa persona ha permanecido en la empresa. Estos incentivos son otorgados de forma grupal o individual y permiten que los costos de mano de obra disminuyan. Haciendo que el trabajador desempeñe mejor su función” (p.30).

Y Sornoza (2003) agrega que:

“Un administrador puede lograr que el personal sea más eficiente y trabaje a los niveles deseados mediante la creación de un sistema de incentivos con la finalidad de que la empresa, sin importar el nivel jerárquico en la organización, pueda desarrollar y mejorar su propia motivación para producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo. Este sistema de incentivos debe diseñarse para ser aplicado en forma individual, en forma grupal y en puestos específicos de trabajo, según sea la necesidad de cada empresa y la facilidad de control del mismo” (p.4).

1.3 Definición de términos básicos

En esta parte de la investigación vamos a profundizar algunos conceptos usados en nuestras bases teóricas.

- Comunicación asertiva

Según Rubín (2015) dice que “es la capacidad de respetar a otros y hacernos respetar por otros a partir del lenguaje verbal, no verbal y actitud” (párr. 1).

- Condiciones ambientales

Se refiere a las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico donde se encuentra el empleado mientras desempeña su cargo (Chiavenato, 2007, p. 334).

- Dirección de equipos de trabajo

Según Alles (2011) lo define así:

“Es la capacidad para integrar, desarrollar con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las

tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado” (p. 139).

- **Fisiología en el trabajo**

Se refiere a la “ciencia que se ocupa de analizar y explicar las modificaciones y alteraciones que se presentan en el organismo humano por efecto del trabajo realizado, determinar las capacidades máximas de los operarios para diversas tareas y obtener el mayor rendimiento del organismo” (Federación Onubense de Empresarios, 2010, párr. 7).

- **Identificación con la empresa**

Según Socorro (2003) es cuando:

“El trabajador está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados (...). Uno de los elementos más importantes del liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones” (párr. 6 -7).

- **Liderazgo**

Alles (2011) se refiere a la persona que posee:

“Capacidad para influir y apoyar a los demás y lograr que participen con entusiasmo en la consecución de los objetivos. Se pueden destacar los siguientes aspectos de un líder: Influye y apoya, la reacción que genera en el otro es entusiasta y positiva, fija metas que luego todos desean cumplir” (p. 238).

- **Organización y estructura**

Se refiere al “grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos” (Bordas, 2016, p. 17).

- **Patrones de conducta**

Para Alles (2011) “se relaciona con la cultura organizacional y hace referencia a comportamientos propiamente dichos, lenguaje, rutinas y ceremonias propios de una organización” (pp. 305-306).

1.4 Matriz de consistencia

(Ver Anexo 1)

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1 Hipótesis general

El clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).

2.1.2 Hipótesis específicas

El clima organizacional interfiere significativamente en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).

Los diferentes aspectos del trabajo cotidiano impiden el óptimo clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).

El clima organizacional estaría interviniendo en el nivel de satisfacción de los trabajadores eventuales del área de eventos en el Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017).

2.2 Variables e indicadores

Variable 1: Clima organizacional

Variable	Descripción	Dimensión	Indicadores
Clima Organizacional	Variable	Factor administrativo	Liderazgo (toma de decisiones)
			Dirección de equipos de trabajo
			Organización y estructura
			Sentido de pertenencia al grupo
	Cualitativa	Factor social	Autonomía (iniciativas propias del trabajador)
			Cooperación (Trabajo en equipo)
		Factor motivacional	Reconocimiento
			Ayudar a crecer (Posibilidad de aprendizaje)

Fuente: Goncalves (Citado en Ramos, 2012, p. 20)

Elaboración: Propia (2017)

Variable 2: Satisfacción laboral

Variable	Descripción	Dimensión	Indicadores
Satisfacción Laboral	Variable	Circunstancia psicológicas	Línea de carrera
			Capacitaciones
			Sistema de incentivos
			Compromiso organizacional
			Ayuda del servicio médico y/o psicológico
			Identificación con la empresa
			Comunicación asertiva
			Agradecimiento
			Participación en las decisiones
			Feed-back
	Mixta	Circunstancias fisiológicas	Determinar la carga laborable tolerante
			Patrones de conducta
		Circunstancias ambientales	Condiciones de trabajo Adecuadas
			Condiciones adecuadas en los vestuarios

Fuente: Hoppock (Citado en Sánchez, López-Guzmán y Millán, 2007, p. 5).

Elaboración: Propia (2017)

2.3 Matriz de operacionalización de variables

(Ver Anexo 2)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El diseño que se utilizó en la investigación es de tipo no experimental o ex post facto y transeccional o transversal descriptivo, porque “consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción” (Sampieri, 2014, p. 155).

3.1.1 Enfoque de Investigación

El enfoque que se utilizó es mixto; porque mediante la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, nos van a permitir medir la variable y tener un conocimiento más amplio y profunda información para contestar los problemas e hipótesis de investigación, de tal manera que llegaremos a los objetivos de investigación. Según Sampieri (2014) el enfoque mixto “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. (p. 532)

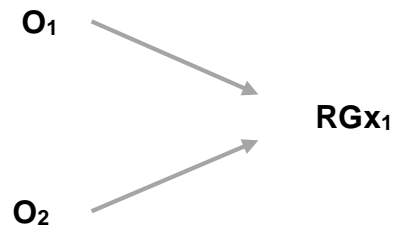
3.1.2 Tipo de investigación

El presente trabajo por naturaleza es de tipo no experimental - observacional, porque el investigador describe tal cual cómo suceden los hechos. Así lo dice Sampieri (2014) al referirse investigación no experimental como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Con respecto al tiempo de recolección de datos es de tipo transversal porque se realizará en un solo momento u ocasión; por otro lado, tiempo de investigación es retrospectivo, porque el análisis de la investigación se llevó acabo entre mayo de 2016 a noviembre de 2017. Asimismo, el uso y profundidad es descriptiva, porque se quiere dar a conocer del clima organizacional del hotel; de tal manera que nos permita describir la satisfacción laboral del trabajador eventual de eventos.

3.1.3 Nivel de investigación

La investigación es descriptivo - correlacional debido a que en el presente trabajo se ha informado sobre la influencia y relación entre ambas variables (clima organizacional y satisfacción laboral) hacia el trabajador eventual del área de eventos. Según Sampieri (2014) indica que los “estudios descriptivos son útiles para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” y además, indica que “los estudios correlacionales pretenden determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos, variables o características entre sí o, también, si no se relacionan” (p. 99).



Leyenda

O_1 : Variable observable de clima organizacional

O_2 : Variable observable de satisfacción laboral

RGx_1 : Trabajador eventual del área de eventos

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población

Según Tamayo (1998) “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.165).

El hotel cuenta con 15 trabajadores eventuales, de los cuales un grupo trabaja en la primera quincena de cada mes, y la parte restante en la segunda quincena.

3.2.2 Censo

El estudio se realizará con todos los trabajadores eventuales de ambas quincenas. Según Tamayo (1998) “es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población. Es el tipo de muestra más representativo” (p. 64).

3.3 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos es la manera o forma que el investigador utiliza para recabar información utilizando diferentes instrumentos de acuerdo al tipo de investigación.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuestas	Cuestionario
Entrevistas	Guía de entrevista
Observación	Guía de observación

Según Sampieri (2014) indica que los cuestionarios son “propios para actitudes, expectativas, opiniones y variables que pueden medirse mediante expresiones escritas o que el mismo participante puede ubicarse en las categorías de las variables (autoubicación) y se obtiene de manera rápida” (p.263) y la observación permite “recolectar información no obstrusiva respecto a conductas y procesos” (p.263).

3.4 Técnicas estadísticas para el procedimiento de la información

Luego de haber obtenido los datos, a través del cuestionario a los trabajadores eventuales, entrevista a expertos y la observación participativa realizada en ese tiempo se procederá al estudio y análisis de la información.

Las técnicas estadísticas utilizadas en la investigación son las siguientes: la estadística descriptiva para la presentación de tablas y/o figuras de las variables con sus dimensiones, así como el uso de la estadística inferencial para la contrastar la hipótesis de acuerdo a los resultados obtenidos en el censo.

3.4.1 Procedimientos de la investigación

Se utilizó el software SPSS versión 24 para el procesamiento y tabulación de datos recolectados en las encuestas, que nos permitirá analizar los datos tabulados para realizar la estadística descriptiva e inferencial y así contrarrestar la prueba de las hipótesis.

3.5 Aspectos éticos

La presente tesis se realizó priorizando los aspectos éticos, respetando los derechos de autor en cada uno de los antecedentes e información que argumenta nuestro estudio. Además de velar por el bienestar de los trabajadores eventuales que de manera voluntaria participaron en las encuestas. Todos los datos recolectados son confidenciales y solo han sido utilizados para el propósito del estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de los resultados

4.1.1 Análisis descriptivo

De la aplicación del cuestionario sobre satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos, realizada en el mes de septiembre de 2017 y los resultados son los siguientes:

Datos informativos de los encuestados

Tabla N° 1. Edad de los encuestados

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-20	2	13,3	13,3	13,3
	21-23	4	26,7	26,7	40,0
	24-26	6	40,0	40,0	80,0
	27-29	1	6,7	6,7	86,7
	30 a más	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

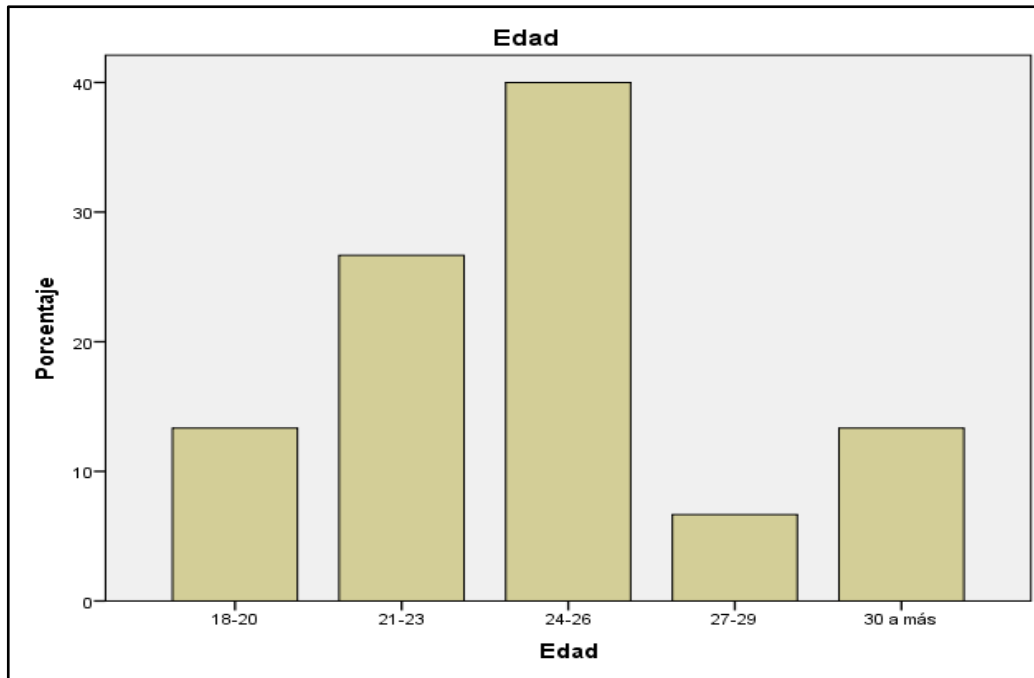


Gráfico N°1. Edad de los encuestados

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Del total de la muestra, que son 15 personas, el 40% tiene entre 24 a 26 años de edad, el 26.7% entre 21 a 23 años de edad, el 13.3% lo tienen dos rangos de edades entre 18 a 20 años y de 30 a más años de edad; y el 6.7% tiene entre 27 a 29 años de edad.

Tabla N° 2. Género de los encuestados

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	10	66,7	66,7	66,7
	Masculino	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

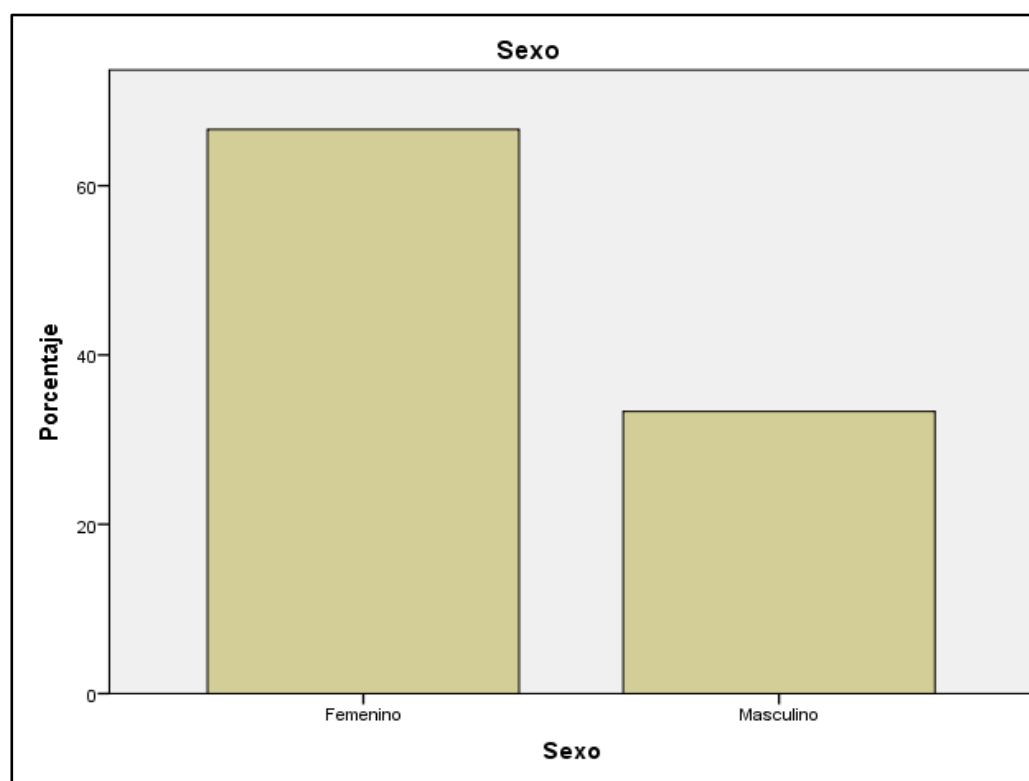


Gráfico N°2. Género de los encuestados

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: De un total muestral de 15 individuos, el 66.7% son mujeres y el 33.3% son hombres, siendo el género femenino para efectos de la investigación el de mayor valor.

Tabla N° 3. Modalidad de contrato del encuestado

Trabajador					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eventual	15	100,0	100,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

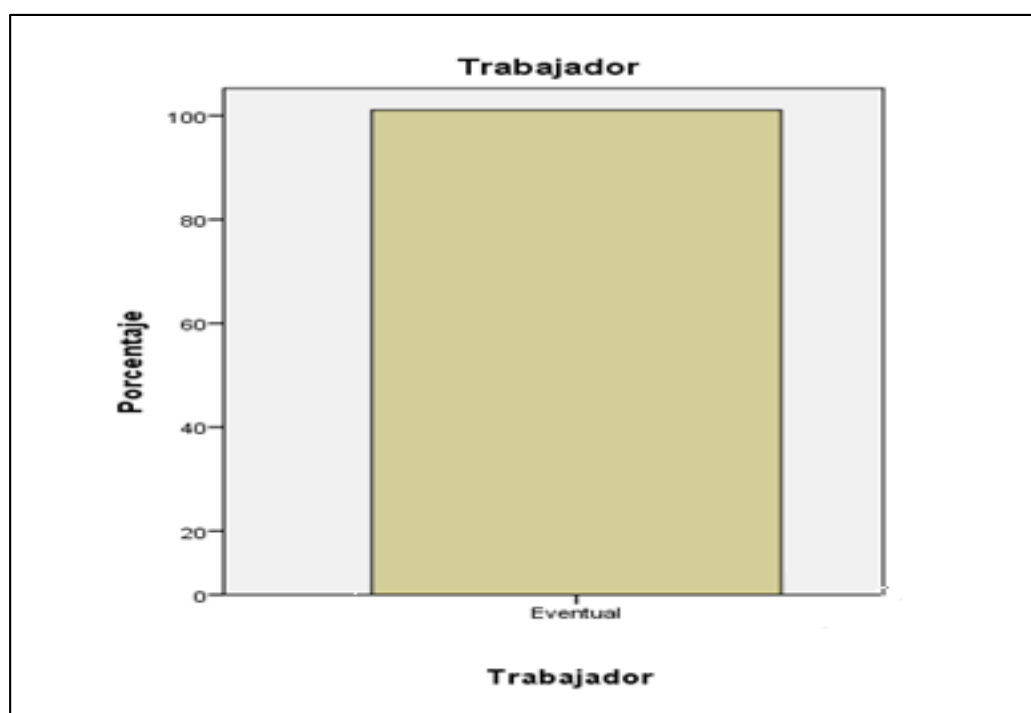


Gráfico N°3. Modalidad de contrato del encuestado

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: De acuerdo a los resultados estadísticos respecto a la modalidad de contrato, el 100% de los trabajadores encuestados son eventuales, siendo ellos los quienes predominan en el área de eventos.

Tabla N° 4. Experiencia previa del encuestado

Experiencia previa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	40,0	40,0	40,0
	No	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

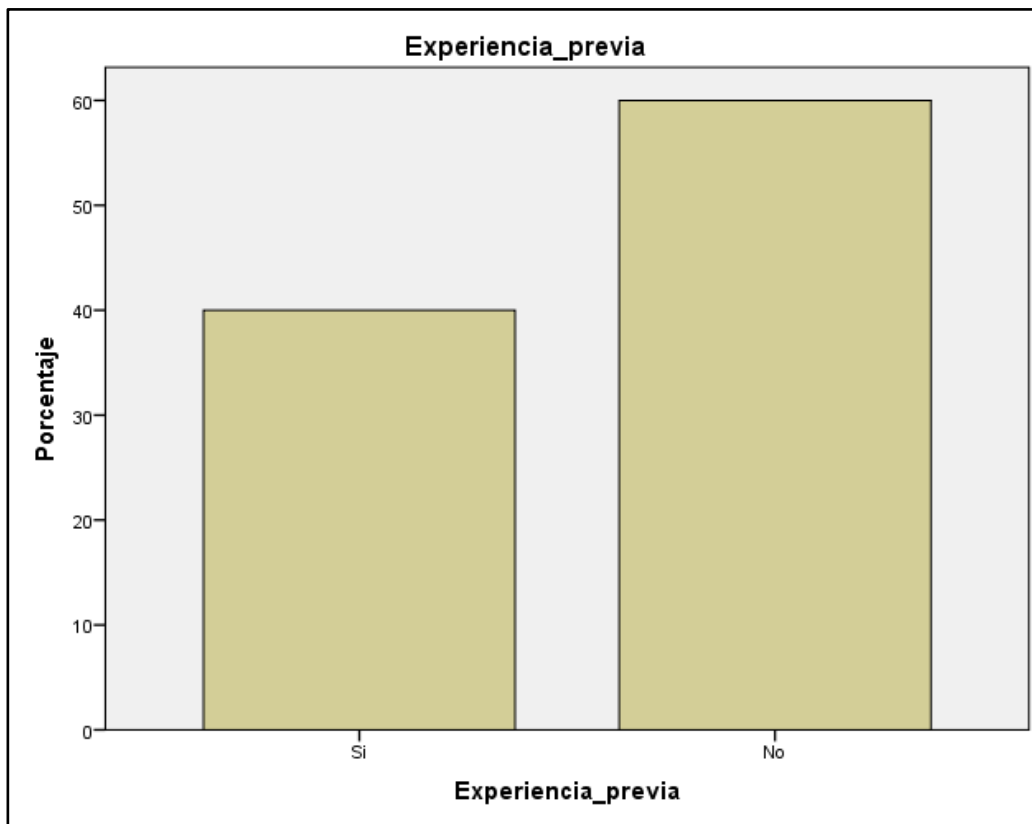


Gráfico N°4. Experiencia previa del encuestado

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los datos obtenidos por medio del cuestionario, el 60% no cuenta con experiencia previa, mientras que el 40% ya ha trabajado en el rubro. Concluyendo que para la mayoría de trabajadores es su primer empleo.

Tabla N° 5. Grado de instrucción del encuestado

		Grado de instrucción			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estudio superior completo	1	6,7	6,7	6,7
	Estudio superior incompleto	5	33,3	33,3	40,0
	Estudio técnico completo	4	26,7	26,7	66,7
	Estudio técnico incompleto	3	20,0	20,0	86,7
	Secundaria completa	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

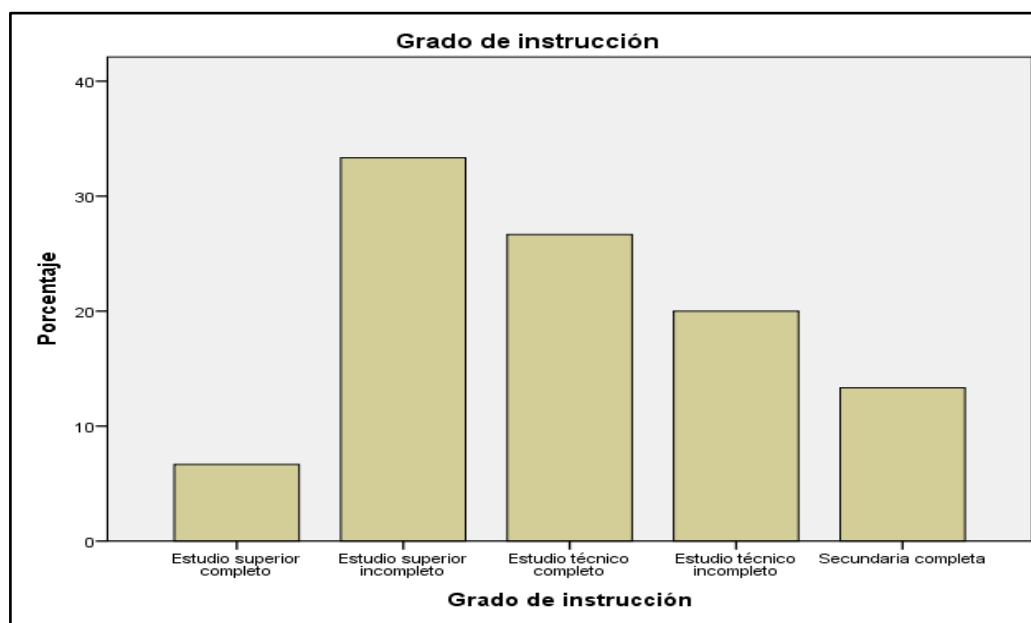


Gráfico N°5. Grado de instrucción del encuestado

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: De un total muestral de 15 individuos, 33.3% tienen estudio superior incompleto, seguido por los que tienen estudio técnico completo con el 26.7%, luego el 20% que corresponde a los trabajadores con estudio técnico incompleto, mientras que el 13.3% son los trabajadores que tienen solo secundaria completa y finalmente el 6.7% con estudio superior completo.

Preguntas a los encuestados

Tabla N°6. Pregunta 01.

¿El hotel realiza procesos para generar una línea de carrera que ayude al trabajador en su desarrollo profesional o laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	73,3	73,3	73,3
	Casi nunca	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

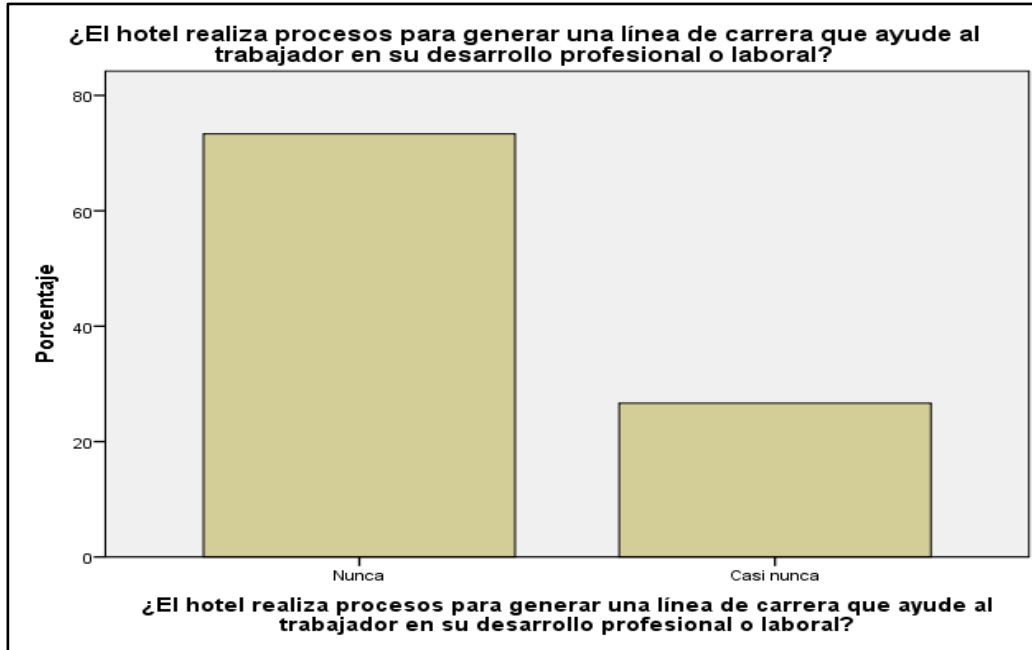


Gráfico 06. Pregunta 01.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 73.3% de los trabajadores indicaron que nunca el hotel realiza procesos para generar una línea de carrera que los ayude en su desarrollo profesional o laboral, mientras que el 26.7% indicaron que casi nunca el hotel ayuda para generar una línea de carrera.

Tabla N°7. Pregunta 02.

¿Recibe cursos o capacitaciones en el trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia (2017)

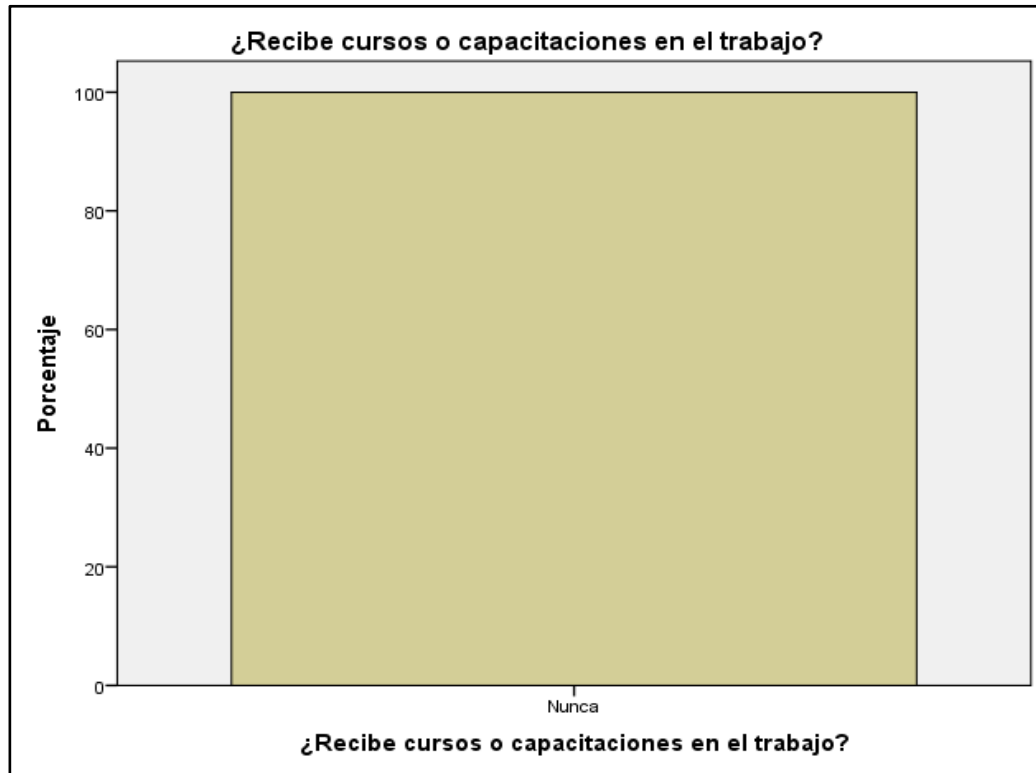


Gráfico 07. Pregunta 02.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, todos los trabajadores quienes representan el 100% dicen que el hotel no realiza cursos o capacitaciones que permitan un mejor desarrollo en su trabajo.

Tabla N°8. Pregunta 03.

¿La empresa te brinda incentivos que te motiven como trabajador?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	93,3	93,3	93,3
	Casi nunca	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

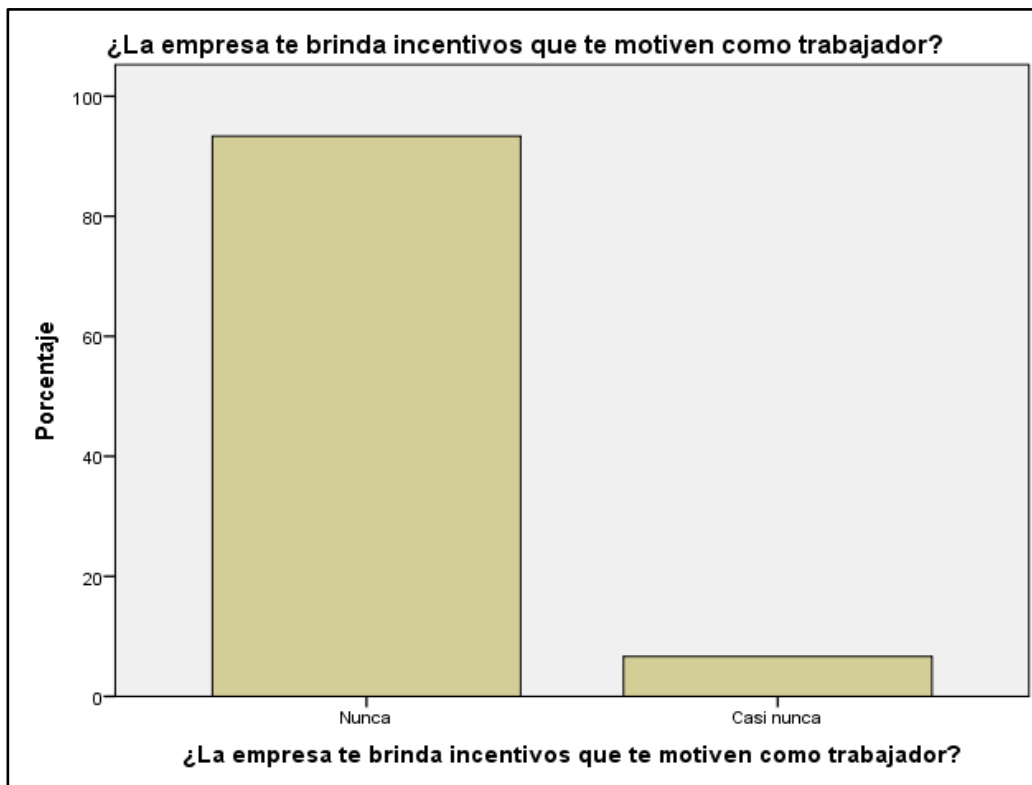


Gráfico 08. Pregunta 03.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 93.3% de los trabajadores dicen que el hotel no brinda incentivos que los motiven para seguir esforzándose, representando así la mayor parte de los encuestados, mientras que solo el 6.7% dice que casi nunca les brindan incentivos.

Tabla N°9. Pregunta 04.

¿Se siente comprometido con su carrera laboral y/o profesional en la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	53,3	53,3	53,3
	Casi siempre	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)



Gráfico 09. Pregunta 04.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 53.3% de los trabajadores a veces se siente comprometido con su carrera laboral y/o profesional en el hotel, seguido por el 46.7% quienes consideran que casi siempre.

Tabla N°10. Pregunta 05.

¿Ha recibido ayuda del servicio médico y/o psicológico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia (2017)

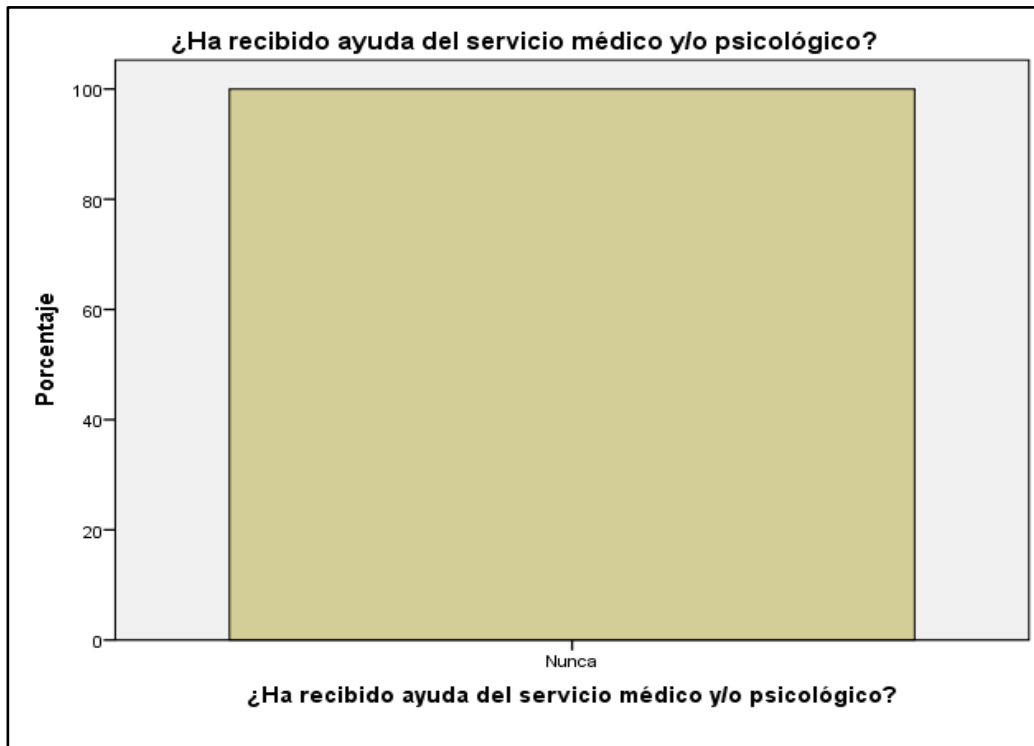


Gráfico 10. Pregunta 05.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, todos los trabajadores quienes representan el 100% dicen que cuando ellos no se encontraban bien de salud en lo físico ni psicológico, no han recibido ayuda del servicio médico y/o psicológico.

Tabla N°11. Pregunta 06.

¿Usted se siente identificado con el hotel?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	46,7	46,7	46,7
	A veces	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

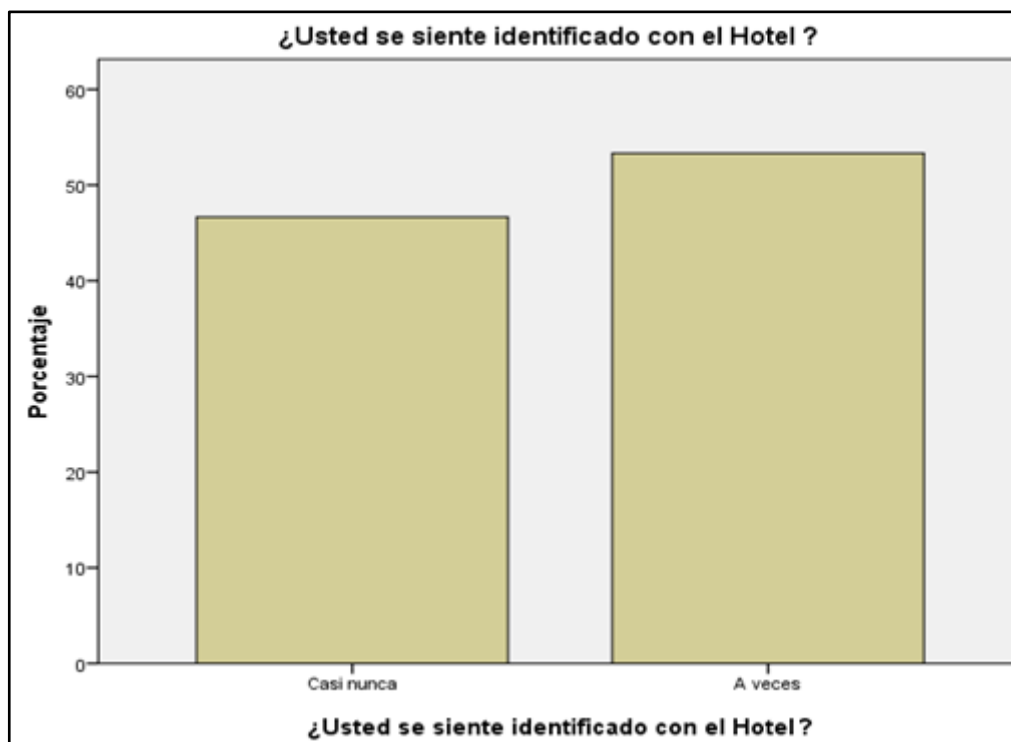


Gráfico 11. Pregunta 06.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 53.3% de los trabajadores a veces se siente identificado con el hotel, seguido por el 46.7% de los encuestados que casi nunca se sienten identificados con la marca del hotel donde trabajan.

Tabla N°12. Pregunta 07.

¿Los trabajadores practican una comunicación asertiva en base de respeto hacia el prójimo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	40,0	40,0	40,0
	Casi siempre	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

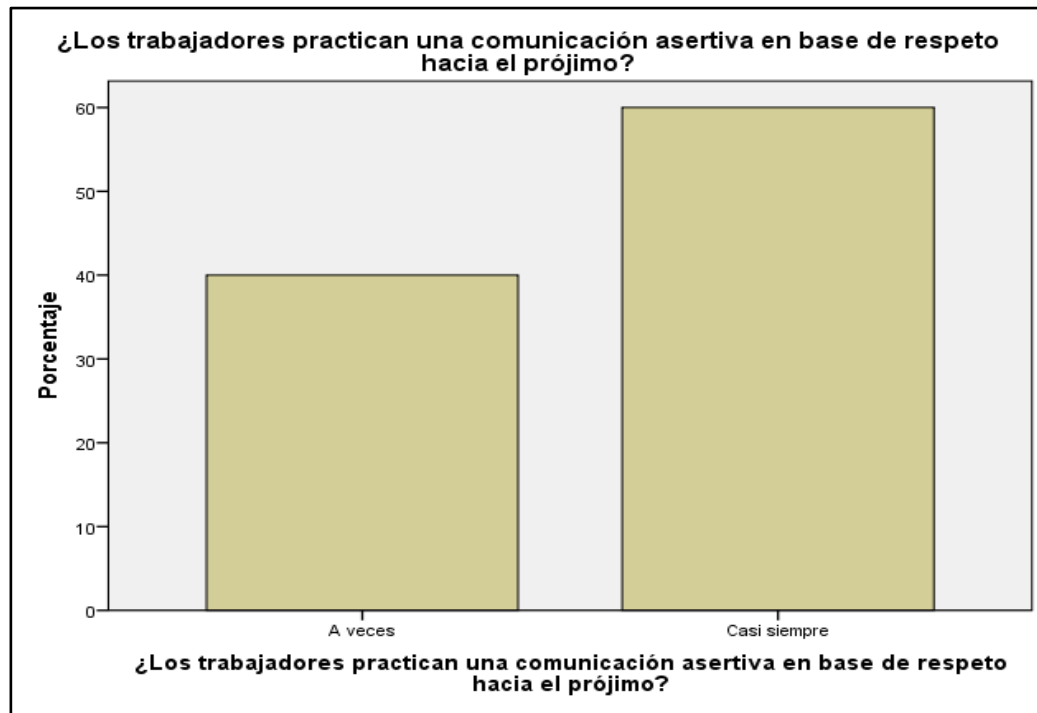


Gráfico 12. Pregunta 07.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 60% de los trabajadores casi siempre practican una comunicación asertiva en base de respeto entre ellos, mientras que el 40% refiere que a veces se realiza este tipo de comunicación entre compañeros de trabajo. Resulta que entre ellos existe una buena relación laboral.

Tabla N°13. Pregunta 08.

¿Su(s) jefe(s) reconoce su esfuerzo y reciben palabras de aliento o agradecimiento por su labor?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	60,0	60,0	60,0
	A veces	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

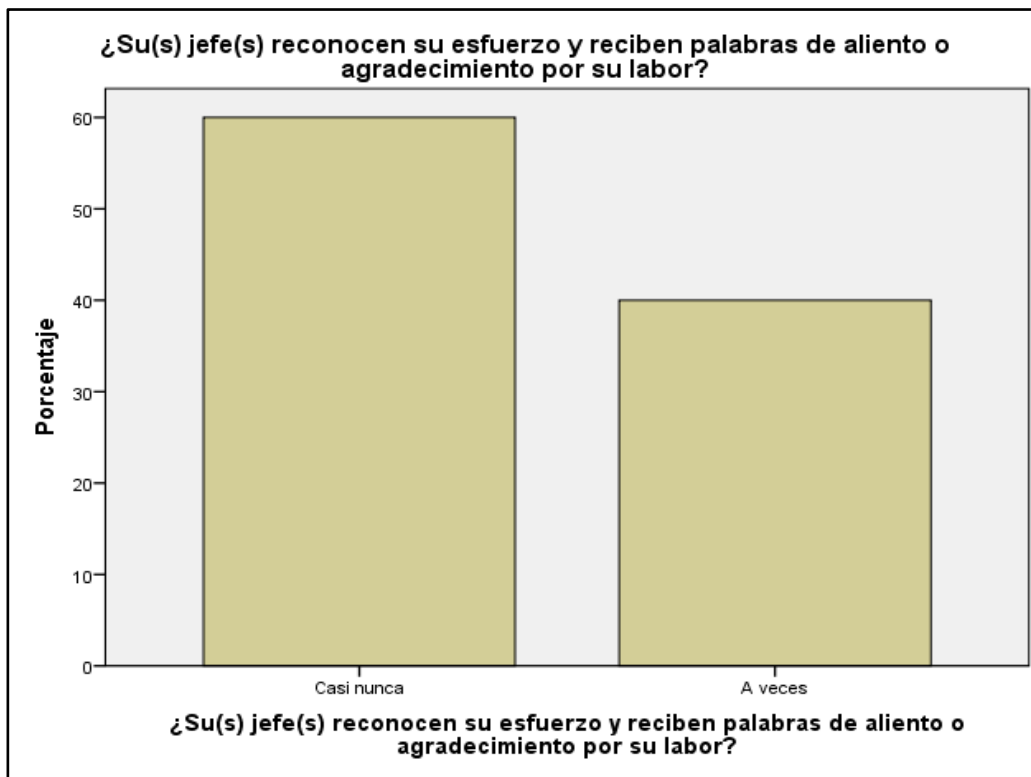


Gráfico 13. Pregunta 08.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 60% de los encuestados expresaron que casi nunca sus jefes reconocen su esfuerzo o reciben palabras de aliento o agradecimiento por su labor, en cambio el 40% de los trabajadores expresan que a veces reconocen su labor; generando en ambas partes insatisfacción laboral.

Tabla N°14. Pregunta 09.

¿Su(s) jefe(s) le permiten su opinión en decisiones que aporten para un mejor desarrollo del trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	13,3	13,3	13,3
	Casi nunca	8	53,3	53,3	66,7
	A veces	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

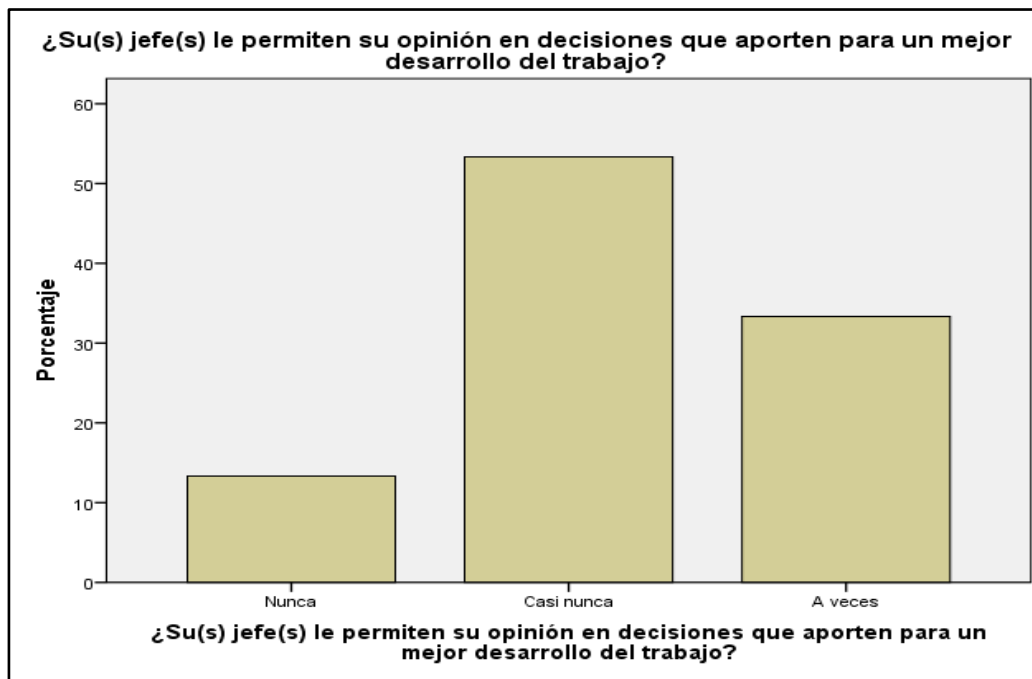


Gráfico 14. Pregunta 09.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 53.3% de los trabajadores dicen que casi nunca sus jefes le permiten su opinión en decisiones que aporten para un mejor desarrollo de trabajo, luego el 33.3% de los encuestados señalan que a veces pueden expresar su opinión y 13.3% restante sostuvo que nunca han podido expresar su opinión para una mejor decisión que ayude en mejorar el desarrollo del trabajo.

Tabla N°15. Pregunta 10.

¿Existe una retroalimentación en la comunicación entre jefes y trabajadores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	60,0	60,0	60,0
	A veces	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

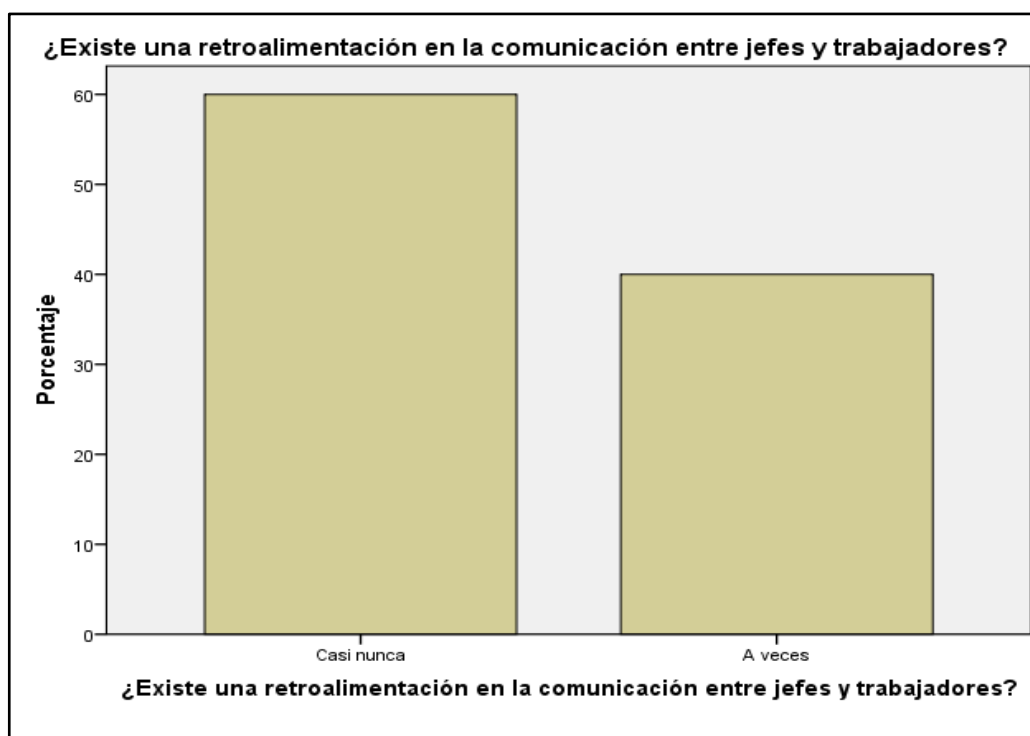


Gráfico 15. Pregunta 10.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 60% de los trabajadores indican que casi nunca existe una retroalimentación en la comunicación entre jefes y trabajadores, en cambio el 40% señala que a veces se da esta retroalimentación. En conclusión, los jefes y trabajadores no poseen un feedback adecuado que ayude a un mejor clima organizacional y por ende no genera satisfacción al trabajador y cliente.

Tabla N°16. Pregunta 11.

¿Su jefe le asigna trabajos pesados que no pueda desarrollarlo fácilmente o de manera eficaz?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	13,3	13,3	13,3
	Casi siempre	9	60,0	60,0	73,3
	Siempre	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)



Gráfico 16. Pregunta 11.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 60% de trabajadores indica que casi siempre su jefe le asigna trabajos pesados manifestando ser la mayoría de ellos; mientras que el 26.7% los encuestados denuncian que siempre su jefe le asigna trabajos pesados y por el contrario el 13.3% argumenta que a veces su jefe le asigna trabajos pesados. En todos los casos revela que no existe un cuidado hacia el personal.

Tabla N°17. Pregunta 12.

¿Los patrones de conductas entre trabajadores y capitanes permiten un clima laboral adecuado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	33,3	33,3	33,3
	A veces	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

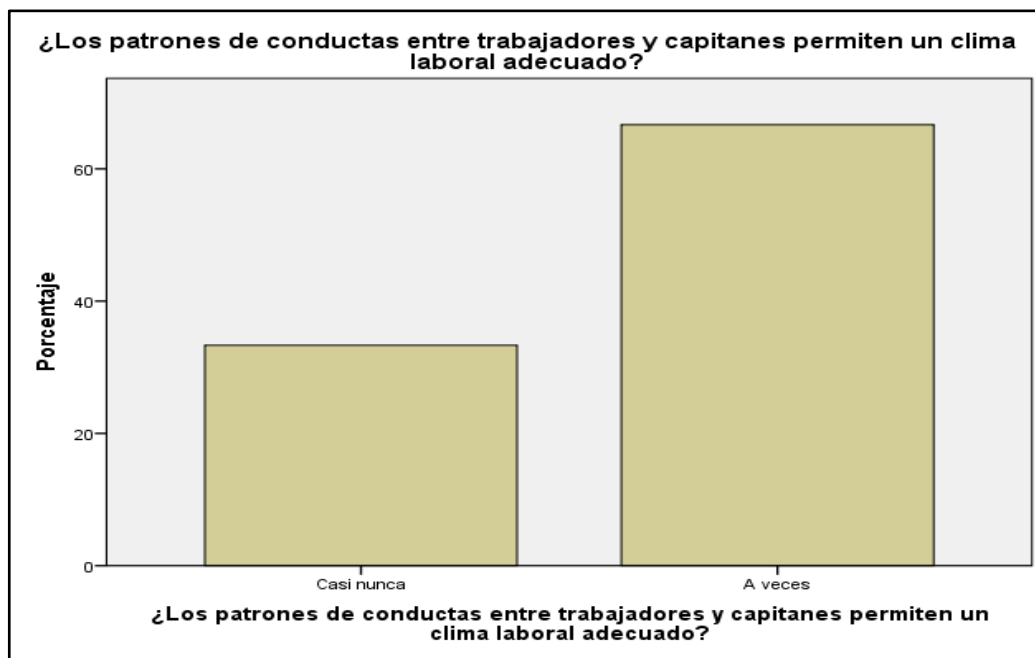


Gráfico 17. Pregunta 12.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 66.7% de los encuestados dicen que a veces los patrones de conducta entre trabajadores y capitanes permiten un clima laboral adecuado; mientras que el 33.3% de los encuestados dicen que casi nunca los patrones de conducta entre trabajadores y capitanes permiten un clima laboral adecuado. En ambas situaciones, se muestra que los patrones de conducta entre los trabajadores impiden un buen clima laboral.

Tabla N°18. Pregunta 13.

¿La infraestructura con la que cuenta el hotel le permite desarrollar un trabajo eficiente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	8	53,3	53,3	53,3
	A veces	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

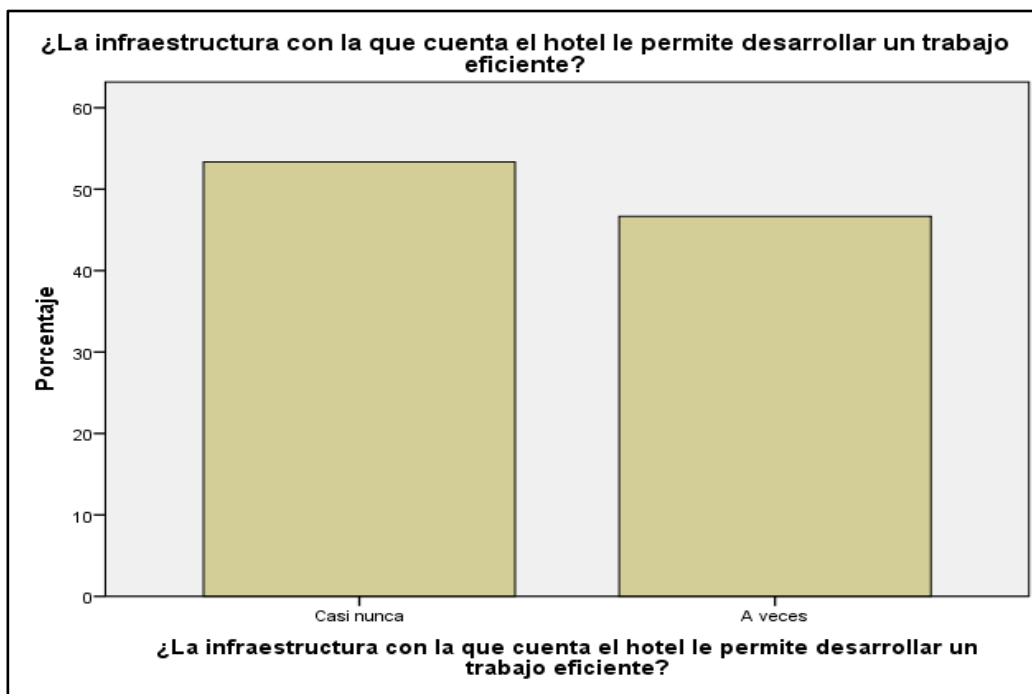


Gráfico 18. Pregunta 13.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 53.3% de los trabajadores indica que la infraestructura con la que cuenta el hotel casi nunca le permite desarrollar un trabajo eficiente y el 46.7% dice que a veces la infraestructura le permite trabajar eficientemente. En ambos casos, nos muestra que el hotel necesita identificar y renovar aquellos ambientes donde se labora.

Tabla N°19. Pregunta 14.

¿El departamento de Recursos Humanos verifica que los mobiliarios de los vestuarios se encuentren en condiciones dables para una mejor comodidad del trabajador?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	66,7	66,7	66,7
	Casi nunca	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

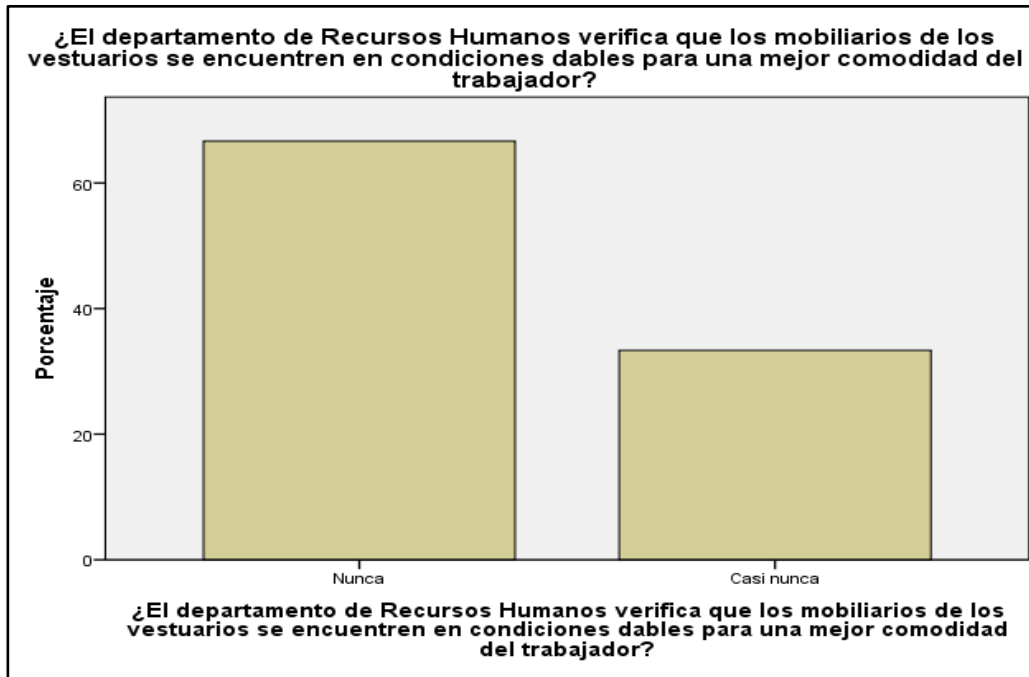


Gráfico 19. Pregunta 14.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: Según los resultados del cuestionario, el 66.7% de los trabajadores indica que el departamento de Recursos Humanos nunca verifica que los mobiliarios de los vestuarios se encuentren en condiciones dables y el 33.3% de los encuestados dice que casi nunca. En ambas respuestas demuestra la falta de consideración de Recursos Humanos hacia sus trabajadores referente a su comodidad y seguridad.

4.1.2 Análisis de confiabilidad del instrumento cuantitativo

Para respaldar la fiabilidad del instrumento cuantitativo, el cuestionario de satisfacción laboral a los trabajadores eventuales del área de eventos, y su estudio en la presente investigación; se utilizó el Alfa de Cronbach, teniendo los siguientes resultados:

Tabla N°20 Análisis de fiabilidad- Cuestionario

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,695	19

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: De acuerdo a la Tabla N° 20, el nivel de confiabilidad del instrumento, utilizando el Alfa de Cronbach alcanzó un nivel de 69.5% en sus 19 elementos por tanto demuestra su confiabilidad.

4.1.3 Análisis de contrastación de hipótesis

Se utilizará la prueba Rho de Spearman para determinar si se aprueba o no la hipótesis formulada la aprobación o no de la hipótesis general. A continuación la describiremos paso a paso:

Paso 1: Enunciar la hipótesis general

Hi: El clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).

Ho: El clima organizacional no influye en la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).

Paso 2: Nivel de significancia, que será 0.05.

Paso 3: Estadístico de prueba Rho de Spearman

$$R_{HO} = \frac{n \cdot \sum y - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n \cdot (\sum x^2) - (\sum x)^2] [n \cdot (\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Donde:

n = número de la muestra

x = Valores de la variable

y = Valores de la dimensión

Tabla N° 21 Prueba Rho de Spearman. Dimensión 1 - Cuestionario Satisfacción laboral

Correlaciones				
			Satisfacción_	Circunstancias_
			_laboral	psicológicas
Rho de Spearman	Satisfacción_ Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,770**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	15	15
	Circunstancias_ Psicológicas	Coeficiente de correlación	,770**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	15	15

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

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: De acuerdo a la tabla N° 21, las circunstancias psicológicas, sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del área de eventos se evidencia con el 77% de correlación, el cual, mientras más cerca esté a la unidad, muestra un mayor nivel de correlación. Logrando una correlación aceptable y significativa.

Tabla N° 22 Prueba Rho de Spearman. Dimensión 2 - Cuestionario Satisfacción laboral

Correlaciones				
			Satisfacción_	Circunstancias_
			laboral	fisiológicas
Rho de Spearman	Satisfacción_ Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,312
		Sig. (bilateral)	.	,258
		N	15	15
	Circunstancias_ Fisiológicas	Coeficiente de correlación	,312	1,000
		Sig. (bilateral)	,258	.
		N	15	15

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: De acuerdo a la tabla N° 22, las circunstancias fisiológicas, sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del área de eventos se evidencia con el 31.2% de correlación, el cual, mientras más cerca esté a la unidad, muestra un mayor nivel de correlación. Evidenciando un nivel bajo de correlación, lo cual ayudará a posibles mejoras posteriormente.

Tabla N° 23 Prueba Rho de Spearman. Dimensión 3 - Cuestionario Satisfacción laboral

Correlaciones				
			Satisfacción_ laboral	Circunstancias_ ambientales
Rho de Spearman	Satisfacción_ Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,768**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	15	15
	Circunstancias_ ambientales	Coeficiente de correlación	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	15	15

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

Fuente: *Elaboración propia (2017)*

Interpretación: De acuerdo a la tabla N° 23, las circunstancias ambientales, sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del área de eventos se evidencia con el 76.8% de correlación, el cual, mientras más cerca esté a la unidad, muestra un mayor nivel de correlación. Logrando una correlación aceptable y significativa.

4.1.4 Análisis de los instrumentos cualitativos

4.1.4.1 Resultados de la observación encubierta

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la observación en el área de eventos del Hotel 5 estrellas, cuyo instrumento fue la Guía de observación encubierta (Anexo 4), la cual fue procesada a través de dos matrices de observación de las variables de clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla N°24 Mapa de Actores N°1 Clima Organizacional

VARIABLE	INDICADORES	COLABORADORES DE EVENTOS	CAPITANES	ÁREAS/DEPARTAMENTOS CONECTADAS AL ÁREA DE EVENTOS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Liderazgo (toma de decisiones)	Entre colaboradores toman el liderazgo de acuerdo al evento o salón que estén destinados. El trabajador fijo es quien toma las decisiones cuando no se encuentra ningún capitán. Si está ausente el trabajador fijo, el liderazgo queda en el trabajador eventual con mayor tiempo. Esto ocurre casi siempre en la preparación del evento.	No influyen en el mejoramiento del trabajo. El capitán muchas veces deja a un personal por evento o piso, y este tiene que tomar la decisión cuando ocurre algún requerimiento o cambio en el evento.	En otras áreas si se refleja un mejor liderazgo por parte de sus jefes o supervisores de área.
	Dirección de equipos de trabajo	Entre el equipo muchas veces coordinan sus funciones y entre ellos se distribuyen las tareas, esto ocurre cuando muchas veces se encuentra ausente el capitán. Ellos ya reconocen cuales son las competencias de cada uno y donde se desenvuelven mejor.	No se distribuye las funciones de acuerdo a sus competencias de cada trabajador. Muchas veces hace que su personal se canse rápido por demasiada carga laboral, dando trabajos muy pesados a mujeres y hombres.	
	Organización y estructura	El trabajador recién sabe su función cuando llega al trabajo y se encuentra con el capitán sino se encuentra con el capitán, algunos ven que se puede ir avanzando y otros no hacen nada hasta esperar al capitán. Los procesos de trabajo no están bien organizados y coordinados dentro del equipo de eventos. Desconocen el organigrama del hotel.	No están coordinadas las funciones con anticipación ni los procesos de trabajo. En muchas ocasiones, no se sabe el nombre de los almuerzos o cenas incluso minutos antes que inicie el evento.	En el departamento de ventas, las ejecutivas, no realizan una correcta fase del proceso del evento, incurriendo muchas veces en problemas con el cliente a último momento, perjudicando el trabajo del área de eventos.

	Sentido de pertenencia al grupo	Cuando llega un nuevo integrante al grupo de eventos, todos lo apoyan y tratan de dar lo mejor de sí en conjunto. Ellos se sienten integrados al grupo gracias a sus compañeros, pero en su relación con los capitanes no es tan cordial.	No realizan actividades o diversas formas que ayuden a compenetrar su relación con su personal.	El departamento de recursos humanos realiza actividades en el día del trabajador, navidad y año nuevo; donde el personal de eventos atienden y algunos participan (mayormente los que no pertenecen a la quincena).
	Autonomía (iniciativas propias del trabajador)	No son muchas las ocasiones en que ellos expresan sus opiniones o sugerencias a sus superiores, ya que en la mayoría de ocasiones sus jefes no lo consideran o no les hacen caso. Ellos son autónomos para tomar una decisión cuando en pleno evento ocurre algo y su capitán o el personal fijo no se encuentra, y se ve en la obligación de dar una respuesta al cliente.	No le brindan seguridad ni confianza al personal para aportar con su opinión o sugerencia en mejora del servicio o trabajo. Es decir, falta política de puertas abiertas. Ellos prácticamente ordenan y piensan que siempre tienen la razón, ni a su personal fijo en varias ocasiones le brindan esa posibilidad de apoyar con su opinión y tomar iniciativas propias.	
	Cooperación (Trabajo en equipo)	Entre colaboradores existe un constante apoyo entre ellos, para que el evento salga lo mejor posible.	Uno de los capitanes no apoya, ni guía al personal más aún empeora el clima laboral; el otro, logra integrar y apoya en algunas ocasiones a sus trabajadores eventuales.	
	Reconocimiento	No reciben reconocimientos por parte de sus jefes, ni empresa.	No reconocen el esfuerzo y la contribución del trabajo en equipo que realiza su personal para llevar a cabo un gran evento.	No reconocen el trabajo realizado por el personal de eventos.
	Ayudar a crecer (Posibilidad de aprendizaje)	Aprenden entre compañeros, ya que algunos de ellos han tenido experiencia previa en el rubro.	No hacen caso a las sugerencias de trabajadores, quienes les han pedido un curso o taller sobre atención al servicio, ya que muchos de ellos es su primer trabajo, a favor de la calidad de servicio a brindar.	La Gerente de Operaciones y la Jefa de Alimentos y Bebidas se comprometieron a realizar ese curso sobre atención al servicio, en conjunto con los capitanes, pero hasta el cierre de la investigación no se ha llevado acabo.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla N°25 Mapa de Actores N°2 Satisfacción Laboral

VARIABLE	INDICADORES	COLABORADORES DE EVENTOS	CAPITANES	ÁREAS/DEPARTAMENTOS CONECTADAS AL ÁREA DE EVENTOS
SATISFACCIÓN LABORAL	Línea de carrera	No han observado, ni se les ha presentado esa oportunidad de hacer línea de carrera en el hotel. Solo en algunas ocasiones cuando hay puesto para cubrir como mesero fijo en restaurante, solo alguno de ellos postulan porque no informan a todos.	No le brindan las herramientas necesarias a su personal para el desarrollo profesional del trabajador.	El departamento de Recursos Humanos no realiza una línea de carrera estructurada para los trabajadores de eventos. El personal no puede ascender o desarrollarse en otras áreas del hotel, ya que muchas veces para puestos administrativos traen personal externo.
	Capacitaciones	No reciben capacitaciones.	No brindan, ni reciben capacitaciones.	No brindan, ni reciben capacitaciones.
	Sistema de incentivos	No han recibido ningún incentivo como parte de su trabajo realizado. Solo una persona que ganó el concurso de trabajadora puntual en el mes. Esto se realizó una sola vez, en el tiempo de la investigación.	Ellos organizaron un concurso sobre puntualidad, aquel trabajador eventual que llegue a su hora a trabajar se le brinda un bono. Esto solo se realizó un mes.	El departamento de Recursos Humanos no ha dado ningún incentivo al personal de eventos.
	Compromiso Organizacional	Se sienten comprometidos con su carrera profesional o por la experiencia previa que han tenido en el rubro de los servicios y lo demuestran en el trabajo en equipo. Lo que les genera insatisfacción es que no sienten el apoyo de la empresa.	No están comprometidos con su trabajo. No dan conocer la misión y visión de la empresa; así como los objetivos que tiene que alcanzar.	El departamento de Recursos Humanos no da conocer al área de eventos, la misión y visión de la empresa; así como los objetivos que tiene que alcanzar.
	Ayuda del servicio médico y/o psicológico	Cuando ellos están delicados de salud en el trabajo, todavía tiene que esperar hasta que su turno acabe. No reciben atención del servicio médico y/o psicológico. Desconocen que existan estos servicios.	No sienten preocupación por su personal.	No se ha observado que existieran estos servicios en el hotel.
	Identificación con la empresa	Se sienten identificados con su labor pero no con la empresa, que no le permite desarrollarse profesionalmente.	No están identificados con su trabajo, ni con la empresa y se ve reflejado en un inadecuado liderazgo.	En general, los trabajadores de las distintas áreas no se sienten identificados con la empresa.

	Comunicación asertiva	Como equipo en la mayoría de ocasiones si practican una comunicación asertiva constante, para sacar adelante los eventos.	Un capitán tiene más comunicación asertiva con su equipo, el otro capitán tiene una comunicación más agresiva.	Buena comunicación con las distintas áreas, excepto ventas que no tiene mucha comunicación con el personal de eventos.
	Agradecimiento	No es tan frecuente que reciban palabras de agradecimiento por parte de sus jefes. Entre compañeros si se agradecen cuando se ayudan mutuamente.	No brinda palabras de aliento a su personal. Muy raras veces brindan palabras de agradecimiento a su personal.	
	Participación en las decisiones	Casi nunca participan en las decisiones en mejora del servicio, por falta de interés de sus jefes.	No les brindan confianza, ni seguridad para que su personal pueda expresar sus inquietudes o posibles soluciones.	
	Feed-back	No es frecuente el feed-back entre trabajador y capitán. Entre compañeros si existe.	No brindan una retroalimentación antes, durante, ni después del evento. No expone el progreso del trabajo o puntos que se pueden mejorar.	
	Determinar la carga laborable tolerante	Los trabajos pesados son asignados para hombre como a mujeres y muchos de ellos terminan con problemas físicos (no tienen faja). En consecuencia, gente desmotivada y cansada.	No saben equilibrar el peso que debe cargar cada trabajador, haciendo que se canse más rápido el trabajador y causando problemas de salud.	
	Patrones de conducta	Entre compañeros usan un comportamiento y lenguaje adecuado.	Entre el personal de eventos y capitanes no usan un comportamiento y lenguaje adecuado. Muchas veces, uno de los capitanes usa un lenguaje vulgar, hasta faltando el respeto al personal.	Las ejecutivas no tienen un trato cálido con el personal de eventos. Ellas se sienten superiores y solo ordenan.
	Condiciones de trabajo Adecuadas	No cuentan con equipos adecuados que les permitan un mejor desenvolvimiento. La infraestructura del área donde ellos laboran no se encuentra en condiciones dables. Muy a menudo se malogra el ascensor o demás equipos, lo reparan pero funciona solo días.	No se preocupan por comunican a sus superiores la falta de equipos adecuados para sus trabajadores.	La infraestructura de las áreas internas del hotel (zona privada o back of the house) no son adecuadas para realizar de manera segura las funciones. Riesgo en las instalaciones de luz y agua, escaleras, ascensor y pasillos,
	Condiciones adecuadas en los vestuarios	Muy pocos lockers (casilleros). En muchas ocasiones tienen que compartir entre compañeros.		Falta cuidado en su mobiliario y limpieza de los baños.

Fuente: Elaboración propia (2017)

4.1.4.2 Resultados de las entrevistas

A continuación, se presentan de manera esquemática los resultados de la aplicación de las entrevistas realizadas a expertos en la organización de eventos y recursos humanos, las cuales fueron procesadas y analizadas a través de la matriz de triangulación.

TÍTULO	“Clima organizacional – estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)”
PROBLEMA GENERAL	¿Cómo influye el clima organizacional en el área de eventos, enfocado desde la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del Hotel 5 estrellas en Miraflores?
OBJETIVO GENERAL	Proponer las mejoras del clima organizacional en el área de eventos, enfocado desde la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).
ACTOR	Expertos en el tema.

Tabla N°26 Guía de entrevista – Experto 1

Carolina Patricia González-Prada Defilippi

Directora de Eventos - Hyatt Centric San Isidro Lima

Ex-Social Sales at J.W. Marriott Hotel Lima

HIPÓTESIS	CATEG.	INDICADORES	RESULTADOS	CONCLUSIONES
El clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).	Clima Organizacional	¿Por qué es importante el liderazgo en la organización de una empresa?	<p>Porque en el hotel se habla de equipos de trabajo, y todos ellos están comandados por una “cabeza” quien demuestra este liderazgo y tiene que lograr que su equipo lo siga de manera natural, para que las cosas pasen de la manera correcta y en el momento correcto.</p> <p>Finalmente quienes se benefician de eso, no solamente son los propios asociados o los empleados; sino también, el cliente porque ve que hay esa comunión en el equipo de trabajo. Al ver esto y al lograr este liderazgo es que se logra el desarrollo de las personas y de la institución.</p>	A cargo de la “cabeza” del equipo de trabajo, beneficiando a los clientes, empleados e institución.
		¿Cómo debería ser la dirección del equipo de eventos en el trayecto de su organización?	<p>La dirección del equipo de eventos, llamemos en este momento a esa persona que dirige, el gerente de eventos; tiene que ser una persona que tenga bastantes cualidades, entre esas están que tiene que ser multifacético porque los eventos se desarrollan muchísimos a la vez y cada evento tiene su propio equipo de trabajo; entonces, tiene que ser capaz de poder manejar los eventos de manera simultánea, adecuada, con capacidad de poder trabajar en equipo y manejar las relaciones interdepartamentales. Además, tiene que ser creativo, capaz de trabajar bajo presión y que sepa buscar soluciones.</p> <p>El éxito de un evento depende de dos cosas: prevención y planificación; y la “cabeza” de este proceso tiene que tener estas cualidades bien marcadas para poder llevar ese liderazgo de manera adecuada a su equipo de trabajo y los que los rodean.</p>	Relaciona respuesta con gerente de eventos.
		¿Por qué es importante la opinión del trabajador que	<p>Porque hay un principio que dice que nadie da, lo que no tiene. Tú no puedes dar bienestar, si tú no estás bien; tú no puedes atender bien a un cliente o no puedes demostrarle esa buena onda que tenemos que transmitirle a nuestros clientes, si no estás contenta o conforme en el lugar en el que trabajas. Si para mi ir a trabajar</p>	Relaciona respuesta con clima organizacional y satisfacción laboral.

		<p>está en contacto con el cliente para lograr un evento exitoso?</p>	<p>todas las mañanas es algo que me cuesta trabajo o no estoy contenta, definitivamente la actitud que yo despliegue a lo largo del día no va ser la mejor y lo que nosotros estamos vendiendo es un intangible, es un servicio; entonces, lo que damos es eso.</p> <p>Por lo tanto, si nosotros no estamos contentos, no nos sentimos a gusto y no creemos que realmente estamos en la mejor institución es imposible que nosotros podamos transmitirle ese buen servicio, esa calidad de servicio y ese bienestar al cliente.</p>	
		<p>¿Cómo formar a los trabajadores eventuales si no han tenido antes experiencia?</p>	<p>Una persona sin experiencia es una gran oportunidad que se tiene para poder formar desde cero a una persona; con tus estándares, tus políticas, tus ideas y se tiene miles de formas para lograrlo y para eso se necesita el trabajo en equipo y que tengamos líderes que sean capaces de transmitir esas enseñanzas a las nuevas personas que están entrando a la organización.</p> <p>¿Cómo lo haces? Antes de que empiece el turno lo pones con el team leader o con el más capo de los servers y haces que en el sitio le explique o le enseñe, si tienes tiempo organizas una mini-capacitación un día antes o dos días antes para enseñarle como son las instalaciones y como es que tú haces las cosas. Las personas que no cuentan con ninguna experiencia previa cuando sienten que realmente uno les quiere enseñar genuinamente, aprenden mucho y ponen todo de su parte; y vienen con esa ilusión, que de repente no tiene una persona que ya tiene toda la experiencia del mundo.</p>	<p>Una persona sin experiencia es una ventaja para la empresa, logrando formarla con sus estándares; a través, de capacitaciones o recibiendo ayuda del team leader en el transcurso de los primeros días de trabajo.</p>
		<p>¿Cuál es su opinión sobre la línea de carrera?</p>	<p>La línea de carrera en el área de banquetes es complicada por la cantidad de servers (40) que postulan para una sola posición de supervisor o gerente (caso J.W. Marriott Hotel Lima) pero no imposible, ya se supone que las empresas les dan las herramientas a sus trabajadores para que puedan desarrollarse y puedan hacer una línea de carrera, ya sea en ésta área o en otras; pero que crezcan profesionalmente.</p> <p>Hay compañías como Marriott que te ofrecen una línea de carrera un poco más amplia, es decir, al ser una compañía que tiene presencia en casi todo el mundo y si no tienen la posición para darte aquí, te dan la posibilidad de postular fuera y seguir con tu línea de carrera en el mundo de los eventos en cualquiera de las más de tres mil propiedades que tiene la compañía. Eso también depende mucho de donde o en qué compañía me encuentre y cuales sean las posibilidades de desarrollo que la compañía te pueda ofrecer.</p>	<p>Relaciona respuesta con el área de banquetes del J.W. Marriott Hotel Lima. Enfatiza que depende mucho de donde o en qué compañía se encuentre y cuales sean las posibilidades de desarrollo en el área de eventos u otras áreas que la compañía pueda ofrecer.</p>

		<p>¿Cuánto ayuda las capacitaciones a la empresa y en el propio trabajador?</p>	<p>¡Muchísimo! Porque mientras más sepas, más seguro de ti mismo estás. El aprendizaje no solamente viene de lo que tú puedas aprender del expositor o de los libros sino vas a aprender de todas las personas que están en tu alrededor, en ese intercambio de experiencias de gente como tú, que hace lo mismo que tú y que tiene los mismos intereses que tú. Una empresa que invierte en capacitar a sus empleados; en realidad, es una empresa que está invirtiendo de la mejor manera posible. Además existen 4 pilares en el mundo de los eventos para que estos sean exitosos y uno de estos es la capacitación, infraestructura, equipamiento y mobiliario. La capacitación es un pilar fundamental para que nosotros podamos lograr un servicio de calidad que finalmente se va a traducir en un cliente satisfecho.</p>	<p>Es lo primordial en una empresa. Permite lograr un evento exitoso de calidad.</p>
		<p>¿Por qué es importante tener un sistema de incentivos?</p>	<p>Porque eso implica a que tú seas mejor, que tú quieras alcanzar tus retos. Saber que hay algo que nosotros vamos a obtener por un esfuerzo discrecional que hagamos; definitivamente nos motiva, que no necesariamente tiene que ser monetario. Los incentivos tienen que estar estructurados de tal manera que no hagan que los miembros de un equipo entre sí se dividan, porque entonces no ganan las personas y no gana la organización. Estos incentivos tienen que estar estructurados de una manera inteligente y las metas tienen que ser metas smart (inteligente), medibles, alcanzables, realistas y en una línea de tiempo. Entonces las metas o los incentivos que ponga para mi equipo de banquetes tienen que cumplir con esas características, tiene que ser metas claras y alcanzables, porque poner una meta que es imposible de lograr lo único que hace es frustrar a las personas y a los equipos de trabajo.</p>	<p>Motivan al trabajador. No necesariamente tiene que ser monetario. Tienen que estar estructurados de manera inteligente, que no permita divisiones entre los miembros del equipo.</p>
		<p>¿Cómo elevar el compromiso organizacional y/o identificación con la empresa?</p>	<p>Primero, tratando bien a las personas que conforman tu empresa, entendiendo que son personas que tienen vida adentro y fuera del hotel, que tienen familias y respetando esos espacios. El equilibrio familia - trabajo es algo que todo profesional busca. ¿Cómo logras ese compromiso? Capacitando a la gente, dándoles las herramientas adecuadas para que pueda cumplir con las metas y para que pueda hacer bien su trabajo, incluyendo la infraestructura, uniforme y sistemas adecuados. Por supuesto, el clima laboral juega un papel súper importante, ya que estar contento en tu lugar de trabajo es algo fundamental para que una persona se comprometa y quiera dar más, le provoque dar el todo por el todo por esa organización; pero es recíproco, la empresa se lo tiene que dar al trabajador para que el trabajador quiera dar eso para la empresa.</p>	<p>Entendiendo el equilibrio familia – trabajo de cada colaborador. Capacitando al trabajador. Brindándole herramientas adecuadas (uniforme, infraestructura y sistemas) generando un mejor clima laboral.</p>

		<p>¿Por qué es importante la comunicación asertiva y el feedback en el equipo de eventos?</p>	<p>Una de las cosas más importantes en un evento es la comunicación, porque al ser uno de los departamentos que trabaja con todo el resto de departamentos del hotel; los teléfonos malogrados son bastante común. Por eso, nosotros debemos tener los procesos de comunicación adecuados.</p> <p>En este caso, nuestro proceso de comunicación es el BEO (Banquet Event Order) que tiene que ser claro, ordenado con toda la información, precisa, concisa, con cada área bien clara de lo que tiene que hacer, en el momento qué lo tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer (comunicación dentro de los equipos de trabajo). Pero la comunicación es vital.</p> <p>La comunicación entre cliente, el feedback, también es vital, porque los servers escuchan lo que de repente una persona no te pone en una encuesta, escuchan comentarios que a veces los clientes o usuarios en ese momento que te dicen las cosas sin filtro y entonces es importante que ellos logren transmitir hacia atrás (sus jefes) todos esos comentarios que ellos escuchan de nuestros clientes y clientes potenciales, pero a su vez ellos son representantes de la empresa; entonces, también transmiten y comunican la esencia de la empresa o del área a los clientes. Es vital una comunicación clara, ordenada y un feedback adecuado tanto hacia adelante como hacia atrás.</p>	<p>La comunicación es vital más aún en un área que se interrelaciona con las demás para la realización del evento. Siendo el BEO (Banquet Event Order) una de las herramientas de comunicación entre equipos de diferentes áreas.</p> <p>El feedback con el cliente ayuda para que mejore el servicio; además, de enviar el mensaje a los jefes quienes tomarán medidas pertinentes para perfeccionar la calidad en el proceso del servicio.</p>
		<p>¿Qué consecuencias puede traer la sobrecarga de trabajo?</p>	<p>Gente cansada, gente desmotivada. El trabajo en el área de banquetes o eventos, no solamente es un trabajo mental sino un trabajo físico, porque tienen que cargar mesas, pulir copas, y tu brazo hace esfuerzo, tu espalda hace esfuerzo, estás parado todo el día; entonces, en realidad las horas que trabaja un server de banquetes tienen que estar muy bien reguladas y además tienen que tener las herramientas adecuadas para que puedan trabajar.</p> <p>La persona que se dedica hacer los montajes tiene que tener una faja que le soporte la espalda, se le capacita para que cargue en la postura correcta, que lleve la bandeja en la postura correcta, porque toda esa sobrecarga y esa mala utilización lo único que hace es desgastar a tu equipo. No puedes poner a “dobletear” o “tripletear” a una persona porque simplemente no lo va hacer bien y el que pierde es el cliente y por ende la organización, porque el cliente va estar de cara a una persona</p>	<p>El trabajo en el área de eventos es un trabajo físico y mental; donde la sobrecarga de trabajo trae gente cansada y desmotivada.</p>

			<p>cansada, desmotivada, que ya no da más y finalmente eso no es bueno para la organización ni habla bien de la organización; ósea, que a pesar de que el server no se queje con el cliente, el cliente tiene la capacidad de poder percibir cuando tiene delante suyo a una persona cansada.</p> <p>Entonces la sobrecarga de trabajo bajo ningún punto de vista es bueno sobretodo en un área de banquetes donde estamos hablando de trabajo físico.</p>	
		<p>¿Cuáles deberían ser las condiciones de trabajo adecuadas?</p>	<p>Tener políticas de recursos humanos que amparen al trabajador; en referencia, al desarrollo personal, desarrollo laboral, tener una infraestructura que te ayude a realizar tu trabajo, tener equipos de trabajo que estén comprometidos y compenetrados que sean capaces de trabajar en conjunto entre ellos y con el resto de los departamentos.</p> <p>Yo creo que el ambiente laboral está formado por la infraestructura, tener un horario de trabajo adecuado en donde respeten ese balance personal (familia-trabajo) que se necesita; también es parte de condiciones adecuadas de trabajo, tener acceso a capacitaciones, tener políticas de puertas abiertas; es decir, que cuando tú sientes que necesitas hablar con tus jefes porque necesitas feedback, porque quieres contar algo que pasó con un cliente, porque necesitas un consejo, porque necesitas ayuda o con solo saber que tienes la posibilidad de ir y tocar la puerta y sentarte, también es parte de ese clima laboral adecuado.</p>	<p>Contar con políticas de recursos humanos que amparen al trabajador en su desarrollo.</p> <p>Infraestructura adecuada.</p> <p>Respetar el balance personal familia-trabajo.</p> <p>Horario de trabajo adecuado.</p> <p>Contar con capacitaciones .</p> <p>Tener políticas de puertas abiertas.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla N°27 Guía de entrevista – Experto 2

Paola Lourdes Sarmiento Barletti

Jefe de Atracción y Selección del Talento en JRC Ingeniería y Construcción S.A.C

HIPÓTESIS	CATEG.	INDICADORES	RESULTADOS	CONCLUSIONES
<p>El clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).</p>	<p>Clima Organizacional</p>	<p>¿Por qué es importante el liderazgo en la organización de una empresa?</p>	<p>Porque ayuda a establecer una meta en común, reta a los trabajadores, los inspira a siempre avanzar, a cumplir la misión y la visión con que la empresa se ha establecido y para lo cual se ha formado, los impulsa a mejorar constantemente, los apoya, los guía y los encamina.</p>	<p>Impulsa al trabajador a seguir adelante con sus funciones, logrando cumplir la misión y visión de la empresa.</p>
		<p>¿Cómo debería ser la dirección del equipo de eventos en el trayecto de su organización?</p>	<p>La dirección del equipo de eventos debería ser una dirección que esté siempre; completamente, abierta a escuchar sugerencias para identificar cuáles son las mejores formas de poder organizar estos eventos, satisfaciendo al cliente interno y al cliente externo en la realización de lo que ellos quieren formar como evento.</p>	<p>La dirección del equipo debería contar con políticas de puertas abiertas, el cual permita escuchar sugerencias y satisfacer al cliente.</p>
		<p>¿Por qué es importante la opinión del trabajador que está en contacto con el cliente para lograr un evento exitoso?</p>	<p>Es importante la opinión del trabajador, porque al entender con claridad lo que el cliente quiere, va poder:</p> <p>Primero, transmitir con las personas que esté trabajando el real interés que tenga el cliente.</p> <p>Segundo, va poder sentirse más cómodo a la hora de organizarlo.</p> <p>Tercero, va tener mayor motivación para hacerlo y poder lograr un evento de calidad como es necesario en una empresa.</p>	<p>Puede transmitir el real interés que tenga el cliente a sus compañeros de trabajo, el cual le permitirá trabajar con más seguridad permitiendo satisfacer al cliente.</p>

		<p>¿Cómo formar a los trabajadores eventuales si no han tenido antes experiencia?</p>	<p>Es muy importante que así sean unas prácticas iniciales, la empresa tenga un programa de capacitación y de inducción adecuado para que estos colaboradores poco a poco puedan ir adquiriendo conocimientos por parte de sus supervisores inmediatos, hay que formar un plan de aprendizaje que vayan tocando todos los puntos relevantes.</p> <p>Por ejemplo, si esta persona ingresa a recursos humanos, que pueda estar un tiempo en capacitación, un tiempo en selección para que pueda a grandes rasgos ir conociendo toda un área y poco a poco irse interesando por alguna en específica y ahí ya desarrollarse.</p>	<p>Programa de capacitación e inducción adecuado.</p> <p>Plan de aprendizaje con puntos relevantes.</p>
	Satisfacción laboral	<p>¿Cuál es su opinión sobre la línea de carrera?</p>	<p>La línea de carrera para una empresa es determinante.</p> <p>Primero, porque motiva al colaborador a querer ser parte de una empresa desde el inicio.</p> <p>Segundo, porque si es que el colaborador no cree que va poder crecer y desarrollarse dentro de una empresa sentiría que sería en vano pertenecer a la empresa.</p> <p>Tercero, porque en un momento siempre las personas van rotando en la organización y es necesario fomentar y formar desde los cimientos, personal que van a ser capaces de asumir en el futuro nuevos puestos de trabajo.</p>	<p>Permite que el trabajador se sienta motivado y progrese en su desarrollo laboral, sintiéndose preparado para asumir nuevas posiciones en el futuro.</p>
		<p>¿Cuánto ayuda las capacitaciones a la empresa y en el propio trabajador?</p>	<p>Las capacitaciones en la empresa ayudan en un 100%, porque ayuda a que el colaborador pueda llegar a completar esas pequeñas brechas que le pueden faltar para obtener el perfil ideal que la organización está buscando. Ayuda a la organización a invertir en él, ya que después se le puede pedir a ellos mismos que vuelvan a traer el conocimiento a la empresa y capaciten a otros</p>	<p>El fundamental las capacitaciones en una empresa. Ayuda a los miembros de la organización y empresa se actualicen en el rubro.</p>

			miembros de la organización; y ayuda a que la organización esté en la vanguardia del rubro a que se dedique, teniendo los conocimientos de último nivel que puedan adquirir.	
		¿Por qué es importante tener un sistema de incentivos?	Es importante tener un sistema de incentivos, porque así la organización sea una empresa que no sea capaz de tener grandes inversiones en este aspecto; puede buscar ciertos sistemas aún pequeños pero que motiven a la gente, que mantengan el personal contento, que lo mantengan cuestionado y con ganas de sobretodo dar lo mejor de sí dentro de la organización.	Reitera motivación al personal.
		¿Cómo elevar el compromiso organizacional y/o identificación con la empresa?	Primero, para que las personas se sientan identificadas y tengan la camiseta puesta de la empresa tienen que tener muy claro cuál es la misión y visión de la empresa; una vez que tenga esto claro y se sienta comprometido, la empresa puede fidelizarlo en distintas cosas, como por ejemplo: Mostrarle los objetivos que tiene la empresa, las metas que están alcanzando y reconocer el esfuerzo que ellos hacen en el cumplimiento de éstas, para que así se puedan sentir cuestionados y motivados; y que sientan que ellos han puesto su granito de arena para lograr esto.	Los trabajadores tienen que tener claro la misión y visión de la empresa. Fidelizarlos a través que conozca las metas que está alcanzando y la empresa reconozcan estos. Reitera motivación al personal.
		¿Por qué es importante la comunicación asertiva y el feedback en el equipo de eventos?	Es importante porque la comunicación y el feedback es necesario para que las personas puedan entender y saber si están logrando cumplir con las expectativas que se tienen de ellos, para que las personas puedan saber si están haciendo mal o como encaminar su comportamiento, saber si hay algo que pueden cambiar, saber que pueden aprender y saber si están cumpliendo con las expectativas del cliente, que a la final es lo que todo el mundo quiere lograr.	Permite conocer al trabajador si se está cumpliendo con las expectativas que se tenía de ellos, de tal manera que permite a la empresa ayudarlos; y saber si las expectativas del cliente se están logrando.

		<p>¿Qué consecuencias puede traer la sobrecarga de trabajo?</p>	<p>La sobrecarga de trabajo puede traer muchísimas consecuencias desde la desmotivación, el burnout, desde estrés, ansiedad, problemas psicológicos como también problemas físicos, por eso es muy importante que los jefes puedan seguir de cerca el desempeño de sus colaboradores y poder organizarlos de una manera que se pueda evitar dentro de una empresa, porque a la larga esto conlleva a descansos médicos y a horas perdidas dentro de la organización.</p>	<p>Problemas físicos y psicológicos como: desmotivación, el burnout, estrés, ansiedad. Organizar mejor a los trabajadores, de tal manera que se evita posteriormente descansos médicos y horas perdidas dentro de la organización.</p>
		<p>¿Cuáles deberían ser las condiciones de trabajo adecuadas?</p>	<p>Las condiciones de trabajo adecuadas deberían ser:</p> <p>En primer lugar, un horario establecido y claro.</p> <p>En segundo lugar, un mobiliario adecuado para que la persona pueda desempeñar sus labores de una manera cómoda.</p> <p>En tercer lugar, que los objetivos estén claros y todos conozcan muy bien lo que tienen que hacer en el día a día; y un lugar donde se motiven a los trabajadores a diario.</p>	<p>Horario establecido y claro.</p> <p>Mobiliario adecuado.</p> <p>Conozcan los objetivos y sus funciones diarias.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017)

4.1.4.3 Matriz de triangulación de resultados

En la siguiente tabla se presenta los resultados de aplicación de entrevista a expertos en el rubro de organización de eventos y recursos humanos, respectivamente.

Tabla N° 28 Matriz de triangulación de resultados

CATEGORÍA	INDICADOR	EXPERTOS		COMPARACIÓN	RESULTADOS
		1	2		
Clima Organizacional	¿Por qué es importante el liderazgo en la organización de una empresa?	<p>Porque en el hotel se habla de equipos de trabajo, y todos ellos están comandados por una cabeza quien demuestra este liderazgo y tiene que lograr que su equipo lo siga de manera natural, para que las cosas pasen de la manera correcta y en el momento correcto.</p> <p>Finalmente quienes se benefician de eso, no solamente son los propios asociados o los empleados; sino también, el cliente porque ve que hay esa comunión en el equipo de trabajo. Al ver esto y al lograr este liderazgo es que se logra el desarrollo de las personas y de la institución.</p>	<p>Porque ayuda a establecer una meta en común, reta a los trabajadores, los inspira a siempre avanzar, a cumplir la misión y la visión con que la empresa se ha establecido y para lo cual se ha formado, los impulsa a mejorar constantemente, los apoya, los guía y los encamina.</p>	<p>Los expertos coinciden en que el liderazgo es importante porque guía, encamina y forma a un grupo de personas al mando de una cabeza, quien viene hacer el líder, para en conjunto llegar a una meta en común (clientes, trabajadores e institución) logrando el desarrollo de las personas y de la empresa.</p>	<p>Permite el progreso, mejora continua y beneficio de los trabajadores y la empresa. Encaminados hacia un mismo objetivo.</p>
	¿Cómo debería ser la dirección del equipo de eventos en el trayecto de su organización?	<p>La dirección del equipo de eventos, llamemos en este momento a esa persona que dirige, el gerente de eventos; tiene que ser una persona que tenga bastantes cualidades, entre esas están que tiene que ser multifacético porque los eventos se desarrollan muchísimos a la vez y cada evento tiene su propio equipo de trabajo; entonces, tiene que ser capaz de poder manejar los eventos de manera simultánea, adecuada, con capacidad de poder trabajar en equipo y manejar las relaciones interdepartamentales. Además, tiene que ser creativo, capaz de trabajar bajo presión y que sepa buscar soluciones. El éxito de un evento depende de dos cosas: prevención y planificación; y la "cabeza" de este proceso tiene que tener estas cualidades bien marcadas para poder llevar ese liderazgo de manera adecuada a su equipo de trabajo y a los que los rodean.</p>	<p>La dirección del equipo de eventos debería ser una dirección que esté siempre; completamente, abierta a escuchar sugerencias para identificar cuáles son las mejores formas de poder organizar estos eventos, satisfaciendo al cliente interno y al cliente externo en la realización de lo que ellos quieren formar como evento.</p>	<p>Los expertos coinciden en que la dirección del equipo de eventos debe estar abierta a escuchar sugerencias de todo el equipo de trabajo, para que de esa manera el gerente de eventos o la persona encarga en la dirección de eventos busque soluciones más rápidas y efectivas teniendo en cuenta la prevención y planificación, para poder llevar ese liderazgo de manera adecuada a su equipo de trabajo y en los demás departamentos.</p>	<p>Debería ser accesible a tener una comunicación interdepartamental adecuada, donde se escuche sugerencias y permita dar soluciones más efectivas. Al mando de un líder; de tal manera, que se logra una satisfacción en el cliente, trabajador y empresa, por un trabajo bien hecho.</p>

<p>¿Por qué es importante la opinión del trabajador que está en contacto con el cliente para lograr un evento exitoso?</p>	<p>Porque hay un principio que dice que nadie da, lo que no tiene. Tú no puedes dar bienestar, si tú no estás bien; tú no puedes atender bien a un cliente o no puedes demostrarle esa buena onda que tenemos que transmitirle a nuestros clientes, si no estás contenta o conforme en el lugar en el que trabajas. Si para mi ir a trabajar todas las mañanas es algo que me cuesta trabajo o no estoy contenta, definitivamente la actitud que yo despliegue a lo largo del día no va ser la mejor y lo que nosotros estamos vendiendo es un intangible, es un servicio; entonces, lo que damos es eso.</p> <p>Por lo tanto, si nosotros no estamos contentos, no nos sentimos a gusto y no creemos que realmente estamos en la mejor institución es imposible que nosotros podamos transmitirle ese buen servicio, esa calidad de servicio y ese bienestar al cliente.</p>	<p>Es importante la opinión del trabajador, porque al entender con claridad lo que el cliente quiere, va poder:</p> <p>Primero, transmitir con las personas que esté trabajando el real interés que tenga el cliente.</p> <p>Segundo, va poder sentirse más cómodo a la hora de organizarlo.</p> <p>Tercero, va tener mayor motivación para hacerlo y poder lograr un evento de calidad como es necesario en una empresa.</p>	<p>Coinciden en que para tener un evento exitoso no se puede realizar, si el trabajador no se siente contento o conforme en el lugar en el que trabaja, siendo imposible lograr un servicio de calidad.</p> <p>Pero si el trabajador se siente cómodo y a gusto en su trabajo podrá transmitir a sus capitanes el real interés que tiene el cliente, teniendo una mayor seguridad para realizar un evento de calidad.</p>	<p>Porque va a saber comunicar a sus compañeros o jefes lo que en realidad el cliente desea. Además, se necesita estar cómodo en tu centro laboral; de esa manera se logra un evento exitoso.</p>
<p>¿Cómo formar a los trabajadores eventuales si no han tenido antes experiencia?</p>	<p>Una persona sin experiencia es una gran oportunidad que se tiene para poder formar desde cero a una persona; con tus estándares, tus políticas, tus ideas y se tiene miles de formas para lograrlo y para eso se necesita el trabajo en equipo y que tengamos líderes que sean capaces de transmitir esas enseñanzas a las nuevas personas que están entrando a la organización.</p> <p>¿Cómo lo haces? Antes de que empiece el turno lo pones con el team leader o con el más capo de los servers y haces que en el sitio le explique o le enseñe, si tienes tiempo organizas una mini-capacitación un día antes o dos días antes para enseñarle como son las instalaciones y como es que tú haces las cosas.</p> <p>Las personas que no cuentan con ninguna experiencia previa cuando sienten que realmente uno les quiere enseñar</p>	<p>Es muy importante que así sean unas prácticas iniciales, la empresa tenga un programa de capacitación y de inducción adecuado para que estos colaboradores poco a poco puedan ir adquiriendo conocimientos por parte de sus supervisores inmediatos, hay que formar un plan de aprendizaje que vayan tocando todos los puntos relevantes.</p> <p>Por ejemplo, si esta persona ingresa a recursos humanos, que</p>	<p>Los expertos coinciden en realizar capacitaciones para que conozca las instalaciones y los procesos, de tal manera que se vaya desarrollando y familiarizando en el área más rápido.</p>	<p>En base a un programa o pequeñas capacitaciones y de inducción a cargo del team leader o jefe del área; de tal manera, que va conociendo y adquiriendo conocimientos de los procesos.</p>

		<p>genuinamente, aprenden mucho y ponen todo de su parte; y vienen con esa ilusión, que de repente no tiene una persona que ya tiene toda la experiencia del mundo.</p>	<p>pueda estar un tiempo en capacitación, un tiempo en selección para que pueda a grandes rasgos ir conociendo toda un área y poco a poco irse interesando por alguna en específica y ahí ya desarrollarse.</p>		
Satisfacción laboral	<p>¿Cuál es su opinión sobre la línea de carrera?</p>	<p>La línea de carrera en el área de banquetes es complicada por la cantidad de servers (40) que postulan para una sola posición de supervisor o gerente (caso J.W. Marriott Hotel Lima) pero no imposible, ya se supone que las empresas les dan las herramientas a sus trabajadores para que puedan desarrollarse y puedan hacer una línea de carrera, ya sea en ésta área o en otras; pero que crezcan profesionalmente.</p> <p>Hay compañías como Marriott que te ofrecen una línea de carrera un poco más amplia, es decir, al ser una compañía que tiene presencia en casi todo el mundo y si no tienen la posición para darte aquí, te dan la posibilidad de postular fuera y seguir con tu línea de carrera en el mundo de los eventos en cualquiera de las más de tres mil propiedades que tiene la compañía. Eso también depende mucho de donde o en qué compañía me encuentre y cuales sean las posibilidades de desarrollo que la compañía te pueda ofrecer.</p>	<p>La línea de carrera para una empresa es determinante.</p> <p>Primero, porque motiva al colaborador a querer ser parte de una empresa desde el inicio</p> <p>Segundo, porque si es que el colaborador no cree que va poder crecer y desarrollarse dentro de una empresa sentiría que sería en vano pertenecer a la empresa.</p> <p>Tercero, porque en un momento siempre las personas van rotando en la organización y es necesario fomentar y formar desde los cimientos, personal que van a ser capaces de asumir en el futuro nuevos puestos de trabajo.</p>	<p>Los expertos argumentan que las empresas comprometidas con sus trabajadores, quieren que ellos crezcan profesionalmente y para eso les brindan herramientas necesarias que les permitan desarrollarse y puedan hacer una línea de carrera en el área de eventos o en otras áreas.</p> <p>Porque en un momento las personas van rotando en la organización y es necesario formarlos para que asuman puestos nuevos o ya existentes, siendo para ellos una motivación a favor de su desarrollo.</p>	<p>La línea de carrera motiva al trabajador a seguir avanzando profesionalmente, y estar preparado para asumir nuevas posiciones en la empresa.</p>

<p>¿Cuánto ayuda las capacitaciones a la empresa y en el propio trabajador?</p>	<p>¡Muchísimo! Porque mientras más sepas, más seguro de ti mismo estás. El aprendizaje no solamente viene de lo que tú puedas aprender del expositor o de los libros sino vas a aprender de todas las personas que están en tu alrededor, en ese intercambio de experiencias de gente como tú, que hace lo mismo que tú y que tiene los mismos intereses que tú.</p> <p>Una empresa que invierte en capacitar a sus empleados; en realidad, es una empresa que está invirtiendo de la mejor manera posible. Además existen 4 pilares en el mundo de los eventos para que estos sean exitosos y uno de estos es la capacitación, infraestructura, equipamiento y mobiliario. La capacitación es un pilar fundamental para que nosotros podamos lograr un servicio de calidad que finalmente se va a traducir en un cliente satisfecho.</p>	<p>Las capacitaciones en la empresa ayudan en un 100%, porque ayuda a que el colaborador pueda llegar a completar esas pequeñas brechas que le pueden faltar para obtener el perfil ideal que la organización está buscando. Ayuda a la organización a invertir en él, ya que después se le puede pedir a ellos mismos que vuelvan a traer el conocimiento a la empresa y capaciten a otros miembros de la organización; y ayuda a que la organización esté en la vanguardia del rubro a que se dedique, teniendo los conocimientos de último nivel que puedan adquirir.</p>	<p>Los expertos coinciden en la gran importancia que tiene las capacitaciones para el desarrollo del trabajador y la empresa. Aprendiendo no solo del expositor sino de las demás personas que asisten a las capacitaciones.</p> <p>Además, aquellos trabajadores que asisten a las capacitaciones pueden enseñar a sus demás compañeros o capacitarlos, de tal manera que se brinde un servicio de calidad.</p>	<p>Las capacitaciones es lo fundamental que debe existir en una empresa de servicios, ya que esto logra mejorar el trabajo del personal y la empresa; por ende, la satisfacción del cliente.</p>
<p>¿Por qué es importante tener un sistema de incentivos?</p>	<p>Porque eso implica a que tú seas mejor, que tú quieras alcanzar tus retos. Saber que hay algo que nosotros vamos a obtener por un esfuerzo discrecional que hagamos; definitivamente nos motiva, que no necesariamente tiene que ser monetario. Los incentivos tienen que estar estructurados de tal manera que no hagan que los miembros de un equipo entre sí se dividan, porque entonces no ganan las personas y no gana la organización. Estos incentivos tienen que estar estructurados de una manera inteligente y</p>	<p>Es importante tener un sistema de incentivos, porque así la organización sea una empresa que no sea capaz de tener grandes inversiones en este aspecto; puede buscar ciertos sistemas aún pequeños pero que motiven a la gente, que mantengan el personal contento, que lo</p>	<p>Los expertos coinciden porque el sistema de incentivos lo mantiene al trabajador con dar lo mejor de sí; de tal manera, que te motiva para alcanzar esos retos que te proponen. Estos incentivos no necesariamente tienen que ser monetario, pero que si motiven al trabajador.</p>	<p>Los incentivos impulsan al trabajador a estar contento y a sentirse gratificado por su esfuerzo, queriendo dar lo mejor de sí en la empresa.</p>

		<p>las metas tienen que ser metas smart (inteligente), medibles, alcanzables, realistas y en una línea de tiempo. Entonces las metas o los incentivos que ponga para mi equipo de banquetes tienen que cumplir con esas características, tiene que ser metas claras y alcanzables, porque poner una meta que es imposible de lograr lo único que hace es frustrar a las personas y a los equipos de trabajo.</p>	<p>mantengan cuestionado y con ganas de sobretodo dar lo mejor de sí dentro de la organización.</p>		
	<p>¿Cómo elevar el compromiso organizacional y/o identificación con la empresa?</p>	<p>Primero, tratando bien a las personas que conforman tu empresa, entendiendo que son personas que tienen vida adentro y fuera del hotel, que tienen familias y respetando esos espacios. El equilibrio familia - trabajo es algo que todo profesional busca. ¿Cómo logras ese compromiso? Capacitando a la gente, dándoles las herramientas adecuadas para que pueda cumplir con las metas y para que pueda hacer bien su trabajo, incluyendo la infraestructura, uniforme y sistemas adecuados. Por supuesto, el clima laboral juega un papel súper importante, ya que estar contento en tu lugar de trabajo es algo fundamental para que una persona se comprometa y quiera dar más, le provoque dar el todo por el todo por esa organización; pero es recíproco, la empresa se lo tiene que dar al trabajador para que el trabajador quiera dar eso para la empresa.</p>	<p>Primero, para que las personas se sientan identificadas y tengan la camiseta puesta de la empresa tienen que tener muy claro cuál es la misión y visión de la empresa; una vez que tenga esto claro y se sienta comprometido, la empresa puede fidelizarlo en distintas cosas, como por ejemplo: Mostrarle los objetivos que tiene la empresa, las metas que están alcanzando y reconocer el esfuerzo que ellos hacen en el cumplimiento de éstas, para que así se puedan sentir cuestionados y motivados; y que sientan que ellos han puesto su granito de arena para lograr esto.</p>	<p>Los expertos coinciden que para elevar o lograr el compromiso organizacional y/o identificación con la empresa se tiene que desarrollar un trabajo recíproco entre el colaborador y la organización.</p>	<p>Los trabajadores deben laborar en las condiciones adecuadas (infraestructura, equipos, inmobiliario y vestuario) e informar al colaborador sobre su avance en el desarrollo de su trabajo, lo que permitirá el logro de los objetivos.</p>

	<p>¿Por qué es importante la comunicación asertiva y el feedback en el equipo de eventos?</p>	<p>Una de las cosas más importantes en un evento es la comunicación, porque al ser uno de los departamentos que trabaja con todo el resto de departamentos del hotel; los teléfonos malogrados son bastante común. Por eso, nosotros debemos tener los procesos de comunicación adecuados. En este caso, nuestro proceso de comunicación es el BEO (Banquet Event Order) que tiene que ser claro, ordenado con toda la información, precisa, concisa, con cada área bien clara de lo que tiene que hacer, en el momento qué lo tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer (comunicación dentro de los equipos de trabajo). Pero la comunicación es vital. La comunicación entre cliente, el feedback, también es vital, porque los servers escuchan lo que de repente una persona no te pone en una encuesta, escuchan comentarios que a veces los clientes o usuarios en ese momento que te dicen las cosas sin filtro y entonces es importante que ellos logren transmitir hacia atrás (sus jefes) todos esos comentarios que ellos escuchan de nuestros clientes y clientes potenciales, pero a su vez ellos son representantes de la empresa; entonces, también transmiten y comunican la esencia de la empresa o del área a los clientes. Es vital una comunicación clara, ordenada y un feedback adecuado tanto hacia adelante como hacia atrás.</p>	<p>Es importante porque la comunicación y el feedback es necesario para que las personas puedan entender y saber si están logrando cumplir con las expectativas que se tienen de ellos, para que las personas puedan saber si están haciendo mal o como encaminar su comportamiento, saber si hay algo que pueden cambiar, saber que pueden aprender y saber si están cumpliendo con las expectativas del cliente, que a la final es lo que todo el mundo quiere lograr.</p>	<p>Coinciden que la comunicación y el feedback permiten satisfacer las expectativas del cliente, ya que los servers escuchan lo que de repente una persona no te dice en una encuesta. De tal manera, que se transmite a los clientes la esencia de la empresa o del área a los clientes.</p>	<p>La comunicación debe ser constante más aún en un área donde se relaciona con casi todos los departamentos del hotel, y el BEO (Banquet Event Order) jugará un papel fundamental, al indicar toda la información precisa y clara del qué, cómo, en qué momento y dónde se realizará el evento. Reduciendo errores en el transcurso del evento; asimismo, escuchando al cliente para una mejoría. Por ende, la comunicación y el feed-back entre el equipo de eventos y el cliente se llevan a cabo desde el pre-evento hasta el post-evento; de tal manera, que nos permite saber si hemos cumplido con las expectativas del cliente.</p>
--	---	---	--	---	---

<p>¿Qué consecuencias puede traer la sobrecarga de trabajo?</p>	<p>Gente cansada, gente desmotivada. El trabajo en el área de banquetes o eventos, no solamente es un trabajo mental sino un trabajo físico, porque tienen que cargar mesas, pulir copas, y tu brazo hace esfuerzo, tu espalda hace esfuerzo, estás parado todo el día; entonces, en realidad las horas que trabaja un server de banquetes tienen que estar muy bien reguladas y además tienen que tener las herramientas adecuadas para que puedan trabajar. La persona que se dedica hacer los montajes tiene que tener una faja que le soporte la espalda, se le capacita para que cargue en la postura correcta, que lleve la bandeja en la postura correcta, porque toda esa sobrecarga y esa mala utilización lo único que hace es desgastar a tu equipo. No puedes poner a “dobletear” o “tripletear” a una persona porque simplemente no lo va hacer bien y el que pierde es el cliente y por ende la organización, porque el cliente va estar de cara a una persona cansada, desmotivada, que ya no da más y finalmente eso no es bueno para la organización ni habla bien de la organización; ósea, que a pesar de que el server no se queje con el cliente, el cliente tiene la capacidad de poder percibir cuando tiene delante suyo a una persona cansada. Entonces la sobrecarga de trabajo bajo ningún punto de vista es bueno sobretodo en un área de banquetes donde estamos hablando de trabajo físico.</p>	<p>La sobrecarga de trabajo puede traer muchísimas consecuencias desde la desmotivación, el burnout, desde estrés, ansiedad, problemas psicológicos como también problemas físicos, por eso es muy importante que los jefes puedan seguir de cerca el desempeño de sus colaboradores y poder organizarlos de una manera que se pueda evitar dentro de una empresa, porque a la larga esto conlleva a descansos médicos y a horas perdidas dentro de la organización.</p>	<p>Coinciden en que la sobrecarga de trabajo trae consecuencias como: problemas físicos y psicológicos. Siendo el área de eventos un área donde el personal realiza un desgaste de ambos problemas, teniendo muchas veces como resultado: personal desmotivado.</p>	<p>Personal desmotivado, con problemas físicos y psicológicos. Teniendo descansos médicos y menos personal apto para laborar. Además, la empresa brinda una mala imagen e inadecuado servicio al presentar trabajadores cansados en el transcurso del evento.</p>
<p>¿Cuáles deberían ser las condiciones</p>	<p>Tener políticas de recursos humanos que amparen al trabajador; en referencia, al desarrollo personal, desarrollo laboral, tener una infraestructura que te ayude a realizar tu trabajo, tener equipos de trabajo que estén comprometidos y compenetrados que sean</p>	<p>Las condiciones de trabajo adecuadas deberían ser: En primer lugar, un horario establecido y claro.</p>	<p>Los expertos coinciden en tener un horario de trabajo adecuado. Además, contar con una infraestructura, equipos y mobiliario que permitan</p>	<p>Contar con un horario de trabajo adecuado y que el lugar donde desempeña sus funciones sea accesible y seguro;</p>

	de trabajo adecuadas?	<p>capaces de trabajar en conjunto entre ellos y con el resto de los departamentos.</p> <p>Yo creo que el ambiente laboral está formado por la infraestructura, tener un horario de trabajo adecuado en donde respeten ese balance personal (familia-trabajo) que se necesita; también es parte de condiciones adecuadas de trabajo, tener acceso a capacitaciones, tener políticas de puertas abiertas; es decir, que cuando tú sientes que necesitas hablar con tus jefes porque necesitas feedback, porque quieres contar algo que pasó con un cliente, porque necesitas un consejo, porque necesitas ayuda o con solo saber que tienes la posibilidad de ir y tocar la puerta y sentarte, también es parte de ese clima laboral adecuado.</p>	<p>En segundo lugar, un mobiliario adecuado para que la persona pueda desempeñar sus labores de una manera cómoda.</p> <p>En tercer lugar, que los objetivos estén claros y todos conozcan muy bien lo que tienen que hacer en el día a día; y un lugar donde se motiven a los trabajadores a diario.</p>	realizar un trabajo eficiente y seguro.	de modo que le permite sentirse cómodo en su centro laboral.
--	-----------------------	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos por los instrumentos cualitativos, podemos referir que la variable clima organizacional está directamente relacionada a la variable satisfacción laboral, ya que sin un adecuado clima organizacional no puede reflejarse en los trabajadores un compromiso organizacional y esto repercute en la satisfacción directa del cliente externo e interno.

4.2 Discusión de la investigación

Antes comenzar la discusión de la tesis, se debe recalcar que los niveles de confiabilidad interna y externa de los instrumentos utilizados para medir las variables correspondientes han sido óptimos.

Los niveles de confiabilidad interna del instrumento cuantitativo superan el valor mínimo a través de la prueba Alfa de Cronbach en un 69.5% mientras que los niveles de confiabilidad externo de los instrumentos cualitativos se describen a continuación:

Tabla N°29 Validación por juicio de expertos

Nombre de los expertos	Grado académico	Especialidad	Cargo y lugar donde laboran	Porcentaje de validez
Carolina Patricia González-Prada Defilippi	Magíster en Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras	Organización de eventos	Directora de Eventos - Hyatt Centric San Isidro Lima Ex-Social Sales at J.W. Marriott Hotel Lima.	100%
Johana Patricia García Mogollón	Magíster en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos - Hyatt Centric San Isidro Lima	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se puede observar en la tabla N° 29, el nivel de confiabilidad externo de los instrumentos cualitativos, obtuvo un promedio de 100%.

En la presente investigación se ha podido percibir que al momento de medir la variable satisfacción laboral no se ha conseguido estudiar el aspecto económico, teniendo restricciones en la recolección de datos sobre este aspecto. El estudio de la variable satisfacción laboral incluyendo el aspecto económico podría aplicarse en futuras investigaciones.

Las variables de la investigación: clima organizacional y satisfacción laboral se pueden aplicar en diferentes rubros y tipos de negocio, como pueden ser: restaurantes, empresas de catering y eventos, agencias de viajes, hospedajes y demás negocios, donde la percepción del recurso humano de una empresa y su influencia en ésta sea estudiado aplicado de acuerdo a su realidad o entorno.

En el estudio de los antecedentes para la variable clima organizacional, según Berdugo, L. & Mendoza G. (2016) de la Universidad de Cartagena – Colombia, en su tesis titulada “Análisis del clima organizacional de Hard Rock Café – Cartagena” se enfoca en las siguientes dimensiones: condiciones de trabajo (ambiente físico), beneficios laborales (remuneración), políticas administrativas (estructura organizativa e inclusión en los procesos y grado de flexibilidad en los horarios), relaciones sociales (compañerismo, conflicto entre personas o entre departamentos y comunicaciones),

desarrollo personal (aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas y participación) y el desempeño de tareas (satisfacción laboral, productividad y oportunidades de crecimiento).

En el estudio de Yovera, G. (2017) de la Universidad César Vallejo – Perú, en la tesis “Clima organizacional del hotel Jazmín del distrito de Lince en el año 2017”, para el estudio de la variable lo divide en las siguientes dimensiones e indicadores: estructura (políticas, reglas y normas), recompensa y estándares de desempeño (reconocimiento, compañerismo e incentivos), relaciones y cooperación (ambiente, percepción y comunicación) y responsabilidad e identidad (compromiso y pertenencia).

A la vez, Insil, A. (2017) de la Universidad San Ignacio de Loyola - Perú, en la tesis “Clima laboral y orientación al cliente en trabajadores de hoteles Great Place to Work 2016 en Lima Metropolitana”, la variable clima laboral lo divide en las siguientes dimensiones: liderazgo de directivos (propone recomendaciones), niveles de comunicación de líderes (realiza charlas informativas) y planificación de líderes (promueve eventos y reuniones).

La presente investigación tiene similitud en cuanto al estudio de las dimensiones e indicadores presentados por diversos autores. El estudio en la variable clima organizacional está dividido en las siguientes dimensiones e indicadores respectivamente: factor administrativo (liderazgo, dirección de equipos de trabajo,

organización y estructura, sentido de pertenencia al grupo), factor social (autonomía, cooperación) y factor emocional (reconocimiento, posibilidad de aprendizaje).

Siendo el factor económico (remuneración) motivo de una ampliación en futuras investigaciones tanto para clima organizacional como satisfacción laboral.

Para la variable, satisfacción laboral, Carvajal, M. & Jiménez E. (2016) de la Universidad de Cartagena – Colombia, en su tesis titulada “Estudio de la satisfacción laboral en los empleados del San Lázaro Art Lifestyle Hotel en Cartagena” para diagnosticar la percepción de satisfacción o insatisfacción laboral por parte de los empleados, realizó el estudio a través de las siguientes dimensiones: presión laboral o exceso de trabajo, promoción profesional, complacencia en el puesto de trabajo, monotonía laboral, relaciones interprofesionales, competencia profesional, tensión relacionada con el trabajo y relaciones interpersonales con compañeros.

Con la misma variable, López, C. & Quintero, L. (2015) de la Universidad de Manizales – Colombia, en su tesis titulada “Panorama de la satisfacción laboral en las EF del sector turístico hotelero en el Eje Cafetero”, lo relaciona con la calidad de vida que genera la satisfacción en los siguientes aspectos: riesgos laborales, planes de bienestar, incentivos, políticas de promoción, acciones de prevención, capacitación y desarrollo, logrando tener un mejor panorama de las empresas de familia del sector hotelero en Manizales y Armenia.

El presente estudio tiene semejanza, en cuanto al estudio de las dimensiones e indicadores señalados en los antecedentes nacionales e internacionales. La investigación en la variable satisfacción laboral está dividido en las siguientes dimensiones e indicadores respectivamente: circunstancias psicológicas (línea de carrera, capacitaciones, sistema de incentivos, compromiso organizacional, ayuda del servicio médico y/o psicológico, identificación con la empresa, comunicación asertiva, agradecimiento, participación en las decisiones y feed-back), circunstancias fisiológicas (carga laboral y patrones de conducta) y circunstancias ambientales (condiciones de trabajo y de vestuarios).

Además, existe semejanza con los anteriores estudios en cuanto a las técnicas de recolección de datos aplicadas en ambas variables.

Respecto al estudio teórico de clima organizacional, Manene (2013) lo define como aquellas características del ambiente de trabajo, donde la percepción del trabajador sobre ellas va influir en su comportamiento laboral. En la misma dirección Golcaves (Citado en Ramos, 2012, p. 20) se refiere como un fenómeno que se interpone entre los factores que proporcione la empresa (variable independiente) y las motivaciones del trabajador (variable dependiente) donde el comportamiento éste repercutirá en la empresa. Asimismo, Chiavenato (2007) lo relaciona íntimamente con el grado de motivación que tiene cada trabajador, reflejándolo en el entorno laboral con todos los miembros de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, la empresa no le proporciona un ambiente laboral adecuado a sus trabajadores donde diversos factores repercuten como: Falta de liderazgo, dirección del equipo, organización y estructura en sus funciones, sentido de pertenencia en el grupo y autonomía a sus trabajadores. Teniendo patrones de conducta relativamente bajos.

La importancia del clima organizacional, según Uribe (2015) es primordial porque de ahí depende la conducta que va a optar y su desempeño laboral; en la misma línea Bordas (2016) dice que influye en el comportamiento de las personas siendo un buen predictor (revelador o pronosticador) de la satisfacción laboral y el grado de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño empresarial. Rubió (2016) indica que es importante porque es el vivo reflejo de los valores, actitudes y creencias de sus trabajadores, por el cual se debe detectar y corregir algunos aspectos: Resultado final, los estilos de dirección y el comportamiento de los directores (por acción u omisión), sentido de compromiso y pertinencia a la empresa y a sus objetivos generales, evaluación de las fuentes de conflicto o de insatisfacción.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, el sentido de compromiso por parte de los trabajadores es relativamente aceptable, ya que ellos se sienten comprometidos por su carrera laboral y/o profesional, pero esto sería mejor (mayor eficiencia) si el grado de compromiso es recíproco por parte del hotel.

En los factores del clima organizacional, para Palma (2009) son tres: “Factores de liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organizacional (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)”.

Mientras que Bordas (2016) lo divide en dimensiones como: “autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo”.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, la mayoría de estas dimensiones han sido estudiadas teniendo como resultado desfavorables en cada indicador. Falta de liderazgo por parte de los capitanes; inadecuada dirección del equipo por parte de los capitanes, ya que no conoce las competencias de cada trabajador; incorrecta organización y estructura en sus funciones, porque no coordinan responsabilidades entre áreas involucradas teniendo problemas a la hora de ejecutar el servicio; sentido de pertenencia en el grupo es favorable entre compañeros de trabajo, faltaría mejorar la relación trabajador de eventos y capitán, y dejar autonomía a sus trabajadores para que aporten sus iniciativas.

Chiang et al. (2010) indica que las dimensiones del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral están presentes en “el estilo de supervisión, autonomía, recompensas, presión, relación entre compañeros, estructura (características de la función), toma de decisiones, competencias del empleado, innovación y riesgos”.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, el clima organizacional del hotel influye en el comportamiento del trabajador de eventos, por ende repercute en las funciones y objetivos de la empresa. Siendo el apoyo de sus compañeros lo que le permite dar lo mejor de sí en brindar un mejor servicio.

Respecto al estudio teórico de satisfacción laboral, Hoppock (1935) (Citado en Sánchez, López-Guzmán y Millán, 2007, p. 5) se refiere como “combinación de diferentes circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que depende de esos factores se generará satisfacción en el trabajador”. Hopkins (1983) y Ulmer (1987) (Citado en Sánchez et al., 2007) recomiendan “hacer un análisis sobre la humanización del trabajo, una relación entre este constructo y la productividad de la empresa y el incremento de la base de conocimiento teórico para luego analizar la satisfacción laboral”.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se refleja un manejo inadecuado en dimensiones las circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas.

Respecto al departamento de Recursos Humanos y su influencia en el personal, para Lope, Reyna y Hernández (s.f.) se requiere tener un perfil ideal del puesto a cubrir y se basa en aquellas funciones de selección, capacitación y control del personal.

Con respecto a la inducción al personal, la Secretaria de Turismo de México (1990) “determina diferentes elementos para este proceso como lo es la presentación y explicación personal; manual de bienvenida: filosofía e historia del hotel, políticas, incentivos y reglas de seguridad; descripción de puestos: aclaración de funciones, normas de calidad y de trabajo, reportes (forma, frecuencia, etc.) y avance en las tareas asignadas al puesto”.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, la inducción del personal no dan a conocer las políticas del hotel, ni los objetivos por cumplir y no están claramente definidas las funciones.

En los Recursos Humanos y su importancia radica en capacitación, línea de carrera y motivación, que ellos empleen a sus trabajadores como se indica a continuación:

La capacitación para Alles (2011) son aquellas actividades (cursos) que van en dirección hacia un mismo objetivo con la finalidad de formar al personal.

Asimismo, la Dirección General de Salud Ambiental (2005) dice que el fabricante de un producto o servicio deberá contar con un programa de capacitación continuo para el equipo HACCP o aquel personal involucrado en las operaciones y procesos dirigido básicamente en temas de inocuidad.

La Secretaria de Turismo de México (1990) dice que la capacitación empieza cuando se detecta que los trabajadores nuevos requieren estudios previos, cuando se realizan ascensos o transferencias de trabajadores, cuando se mide el desempeño de los trabajadores y resulta ineficiente, y cuando se requiere que tengan un conocimiento más amplio para algún proyecto específico.

La línea de carrera para La Torre (2014) es un “plan estructurado y formal desde el punto de vista organizacional y del desarrollo profesional del trabajador que marca el trayecto por donde el trabajador se puede encaminar en la empresa”; mientras que para Hernández (2014) “es un proceso continuo que le permite al trabajador ponerse metas de carrera para eso tiene que identificar los medios que posee la empresa para concretarlas”.

Para su implementación en una empresa hotelera, Gutiérrez (2010) aconseja realizar un proceso serio de evaluación de desempeño con objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores para cada puesto a principios de año; posteriormente, determinar competencias generales para cada puesto, para que así se pueda reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas,

además reuniones de seguimiento y las sesiones de feed-back periódicas de parte de los gerentes.

Señala que el beneficio es para el trabajador y la empresa, a esta última le permite planearse ante las necesidades futuras de talento y al trabajador una dirección más clara en su potencial desarrollo cuando se establecen ciertas posiciones estratégicas.

La motivación para Bordas (2016) es el “grado en que los miembros perciben lo importante que son ellos para la organización, motivándoles en su buen desempeño generando compromiso en su actividad”. Incluyendo lo que dice Saracho (2015) que la motivación nos impulsa a “conseguir algo preparándonos para la acción”.

McClelland (Citado en Peña y Batalla, 2016) explica como aspectos importantes: las expectativas de tipo cognitivo (creer ser capaz de superar la tarea) y el valor del incentivo de tipo emocional. Fernández implementa diez reglas básicas para motivar a los empleados: Ambiente de trabajo positivo, participación en las decisiones, ayudar a crecer, sentido de pertenencia al grupo, feed-back, premiar la excelencia, entre otras. La otra forma de motivación es el sistema de incentivos asegura Álvarez (2011) pero debe darse por su esfuerzo y no por el tiempo que tiene en la empresa; añade Sornoza (2003) que puede lograr que el personal sea eficiente y trabaje a los niveles deseados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, el hotel no realiza capacitaciones que les permitan un desarrollo profesional a sus trabajadores.

Asimismo, se tiene como resultado que el hotel no realiza procesos para generar una línea de carrera impidiendo el desarrollo profesional o laboral, solo les permite postular a otras posiciones cuando a veces hay plaza como mozo fijo para el restaurante del hotel, pero se da en raras ocasiones y solo algunos tienen conocimiento de esta vacante. El personal no se siente motivado por parte de sus jefes ni la empresa, ya que casi nunca reconocen el esfuerzo por medio de palabras o agradecimiento y no brindan incentivos; además, no se muestran atentos a escuchar sus ideas.

En referencia a los resultados de la guía de observación, cabe señalar que el clima organizacional a través del liderazgo, dirección de equipos, organización y estructura, servicio de pertenencia al equipo, autonomía para el trabajador, cooperación, reconocimiento y la posibilidad de aprender; influye en la satisfacción laboral, teniendo éste más indicadores por observar: Línea de carrera, capacitaciones, sistema de incentivos, compromiso organizacional, ayuda del servicio médico y/o psicológico, identificación con la empresa, comunicación asertiva, el agradecimiento, participación en las decisiones, feed-back, determinar la carga laboral tolerante, patrones de conducta, condiciones de trabajo adecuadas, condiciones adecuadas de los vestuarios; de tal manera que todo ello repercute en el desarrollo de los procesos y el servicio que éste brinde o genere.

Se evidencia un real compromiso y cooperación en equipo por parte de los servers, pero no en la relación servers-capitanes, evitando que se genere una relación

cordial entre ellos de comunicación, creando así un estancamiento y desarrollo profesional.

En referencia a las hipótesis de la investigación se midieron ambas a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos, de acuerdo a la matriz operacional de las variables la medición de satisfacción laboral se realizó cuantitativamente con la prueba de Rho de Spearman siendo estas aprobadas.

Mientras que a través de la matriz de triangulación y el mapa de actores se validaron la hipótesis general que engloba ambas variables y sus respectivas dimensiones a lo que se concluye lo siguiente:

De acuerdo a los resultados obtenidos por los instrumentos cualitativos, podemos referir que la variable clima organizacional está directamente relacionada a la variable satisfacción laboral, ya que si existe un inadecuado clima organizacional; éste no creará un compromiso por parte de los trabajadores, asimismo esto influirá en la satisfacción directa del cliente externo e interno.

Finalmente en el transcurso de la investigación se encontró que el aspecto económico sería importante para profundizar cada una de las dimensiones de las variables; que se sugiere para futuras investigaciones.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Esquema del Manual de Organización y Funciones (MOF) del área de eventos.

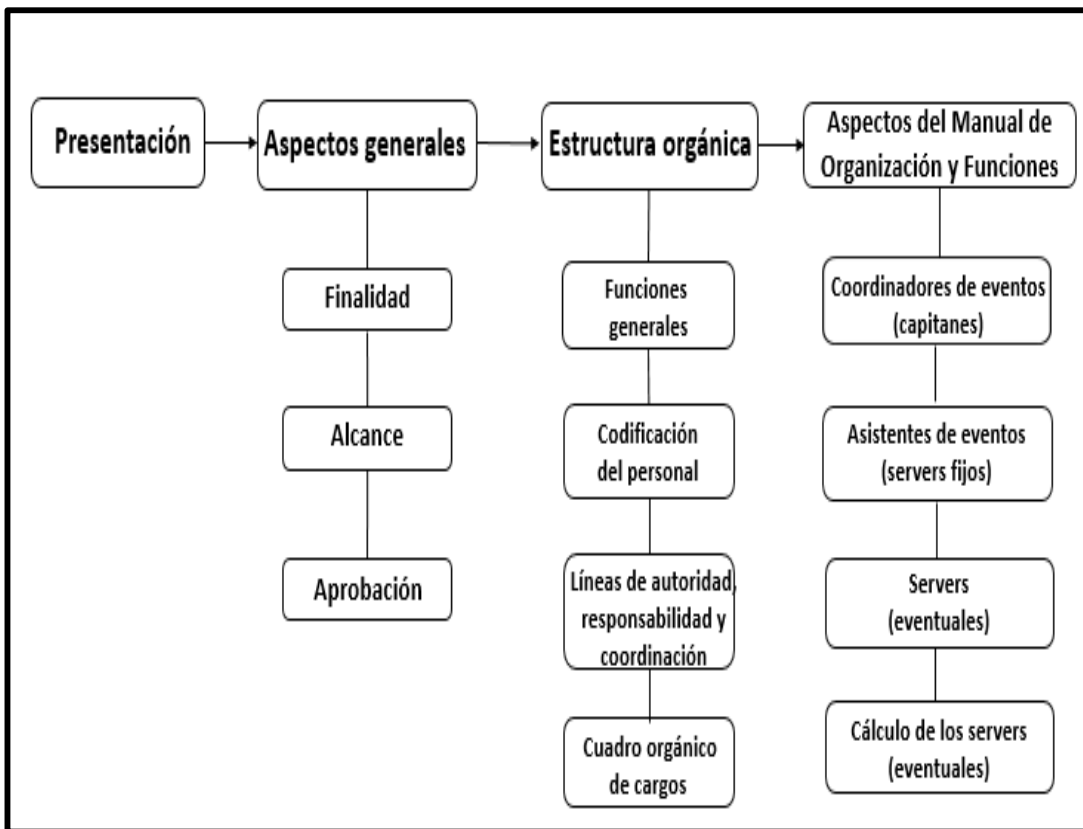


Figura N°2. Esquema del Manual de Organización y Funciones (MOF) del área de eventos

Fuente y elaboración: Propia

5.2 Presentación

El desarrollo de este Manual surge a raíz de los resultados obtenidos de la presente investigación, de manera que se pretende establecer de manera adecuada las funciones y responsabilidades, para de ese modo lograr trabajos eficientes y no se genere insatisfacción laboral. En la actualidad la industria de reuniones en Lima posee de numerosa demanda y oferta; especialmente, en el rubro hotelero siendo necesario personal comprometido con su trabajo; asimismo empresas comprometidas con el desarrollo laboral de ellos, generando un mejor clima y beneficio a la empresa, trabajador y cliente.

5.3 Aspectos generales

5.3.1 Finalidad del manual

El presente Manual de Organización y Funciones del área de eventos tiene por finalidad:

- Dar a conocer la estructura del área de eventos, los niveles de autoridad y responsabilidad de sus miembros.
- Definir claramente las funciones de cada uno.
- Todos los miembros tendrán conocimiento de sus responsabilidades; asimismo de sus compañeros y jefes, de modo que todos sepan las metas de cada uno y entre ellos cooperen hacia un mismo objetivo.

- Todos los trabajadores de eventos están en la obligación de respetar y cumplir con el presente Manual de Organización y Funciones.

5.3.2 Alcance

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional del área de eventos, siendo aplicado en el personal operativo.

5.3.3 Aprobación

El Manual de Organización y Funciones será aprobado por el Gerente General del hotel.

5.4 Estructura orgánica del área de eventos

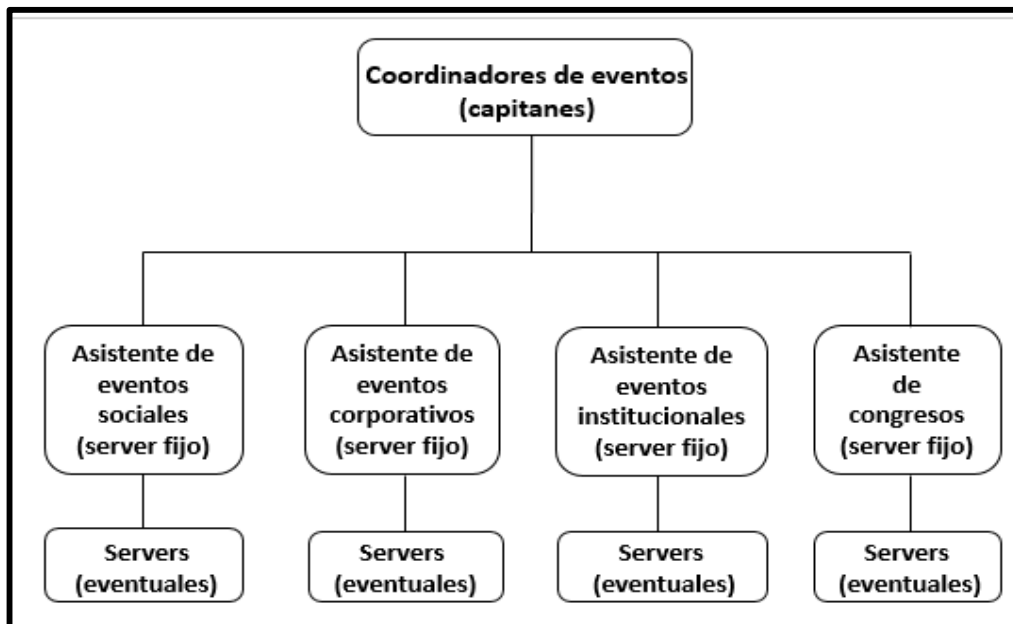


Figura N°3. Estructura orgánica del área de eventos

Fuente y elaboración: Propia

5.4.1 Funciones generales del área de eventos

Brindar un servicio que cumpla con las expectativas del cliente, generando que este producto intangible se convierta en tangible cumpliendo tal cual el cliente lo requiere, reduciendo las eventualidades que se presenten, orientado siempre a prevenir cualquier falla y desarrollando una mejora continua en el desarrollo del trabajo.

5.4.2 Codificación del personal del área de eventos

Tabla N°30 Codificación del personal del área de eventos

CARGO DEL PERSONAL DE EVENTOS FIJO	CODIGO
Capitán de Eventos #1	EVENT-CAP- 001
Capitán de Eventos #2	EVENT-CAP- 002
Server Fijo #1	EVENT-FSERV- 001
Server Fijo #2	EVENT-FSERV- 002
Server Fijo #3	EVENT-FSERV- 003
Server Fijo #4	EVENT-FSERV- 004
CARGO DEL PERSONAL DE EVENTOS EVENTUAL	CODIGO
Server Eventual #1	EVENT-ESERV- 001
Server Eventual #2	EVENT-ESERV- 002
Server Eventual #3	EVENT-ESERV- 003
Server Eventual #4	EVENT-ESERV- 004
Server Eventual #5	EVENT-ESERV- 005
Server Eventual #6	EVENT-ESERV- 006
Server Eventual #7	EVENT-ESERV- 007
Server Eventual #8	EVENT-ESERV- 008
Server Eventual #9	EVENT-ESERV- 009
Server Eventual #10	EVENT-ESERV- 010
Server Eventual #11	EVENT-ESERV- 011
Server Eventual #12	EVENT-ESERV- 012
Server Eventual #13	EVENT-ESERV- 013
Server Eventual #14	EVENT-ESERV- 014
Server Eventual #15	EVENT-ESERV- 015

Fuente: Elaboración propia (2017)

5.4.3 Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación

Las líneas de autoridad y son vertical tal cual como se muestra en la estructura orgánica, además del grado de responsabilidad que tiene cada uno de ellos de acuerdo a su jerarquía; sin menospreciar el aporte que pueden dar un mejor trabajo.

La responsabilidad trasciende en brindar un servicio de calidad cumpliendo con las expectativas del cliente, generado previamente por el compromiso entre ambas partes cumpliendo así con el contrato establecido.

La coordinación se realiza con todos los equipos de las áreas involucradas al evento donde cada una cumplirá con sus funciones; de manera que se llega al mismo objetivo.

5.4.4 Cuadro orgánico de Cargos del área de eventos

Para el cumplimiento de las funciones del presente Manual de Organización y Funciones del área de eventos, se cuenta con el Cuadro Orgánico de Cargos a continuación:

Tabla N°31 Cuadro Orgánico de Cargos del área de eventos

CODIGO	NOMINACION DEL CARGO	TOTAL DE PERSONAL NECESARIO	HORAS DE TRABAJO C/ U	OBSERVACIONES
EVENT-CAP- 001 EVENT-CAP- 002	Capitanes de Eventos	2	8	1 c/turno
EVENT-FSERV- 001 EVENT-FSERV- 002 EVENT-FSERV- 003 EVENT-FSERV- 004	Servers Fijos	4	8	2 c/ turno
EVENT-ESERV- 001 EVENT-ESERV- 002 EVENT-ESERV- 003 EVENT-ESERV- 004 EVENT-ESERV- 005 EVENT-ESERV- 006 EVENT-ESERV- 007 EVENT-ESERV- 008	Servers Eventuales	15	8	Primera quincena
EVENT-ESERV- 009 EVENT-ESERV- 010 EVENT-ESERV- 011 EVENT-ESERV- 012 EVENT-ESERV- 013 EVENT-ESERV- 014 EVENT-ESERV- 015	Servers Eventuales	15	8	Segunda quincena

Fuente: Elaboración propia (2017)

5.5 Aspectos del manual de organización y funciones

5.5.1 Coordinadores de eventos (capitanes)

La organización del evento es dirigida por los capitanes o coordinadores de eventos, quienes son los responsables de liderar el equipo de trabajo operativo en la fase del evento.

A. Funciones generales

González-Prada (2013) en su manual “Organización de Eventos y Congresos” nos explica que “las funciones del capitán son:

- Organiza a los servers según la distribución de mesas.
- Hace el inventario mensual de cubertería, cristalería, lozas, etc.
- Es el responsable por la apariencia, horarios, servicio, etc. de los servers.
- Supervisa el montaje de las salas y en el transcurso del evento.
- Diseña los check-list para el servicio y verifica cada uno de los puntos antes de empezar cada evento.
- Establece con la Jefa de A&B las políticas para la atención.
- Supervisa y dirige que el servicio de alimentos y bebidas esté de acuerdo a los estándares de la compañía.
- Formaliza acuerdos para la provisión de artículos y servicios especiales” (pp.21 - 22).

B. Requisitos para el puesto

- Saber mantener el liderazgo en su equipo.
- Dominio de idioma inglés u otros idiomas de preferencia.
- Conocimientos informáticos.
- Experiencia en el área de eventos del hotel.
- Contar con Título de grado en Dirección Hotelera o Eventos.

- Empáticos.
- Resolución de conflictos automático.
- Creativo e innovador con sus ideas.

5.5.2 Asistentes de eventos sociales / corporativos / institucionales/ congresos (servers fijos)

A. Funciones generales

- Apoyan a los capitanes en dirigir al personal eventual.
- Verifican por medio del check-list que todo el mise en place requerido en la orden de banquetes esté disponible.
- Están siempre atentos a las demandas y necesidades de los clientes.
- Antes de comenzar el evento, verifican si los alimentos que se van a servir está de acuerdo al BEO (Banquet Event Order).
- Se encargan de dirigir a los servers eventuales cuando se realiza el montaje de las salas según lo solicitado por el cliente.
- Encargados que el área de trabajo de banquetes se encuentre disponible de mercadería y los artefactos u objetos se encuentren en buen estado.
- Constante comunicación con todos los servers y capitanes. En caso de eventualidades, realizar las coordinaciones correspondientes.
- En circunstancias que falte servers eventuales, cualquiera de ellos realizará dichas funciones (asignado por el capitán de turno).

B. Requisitos para el puesto

- Conocimiento del idioma inglés (intermedio – avanzado) u otros idiomas de preferencia.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Empáticos.
- Resolución de conflictos automático.
- Saber trabajar bajo presión.
- Experiencia en el área eventos del hotel.
- Creativo e innovador con sus ideas.

5.5.3 Servers de eventos (eventuales)

A. Funciones generales

- Armado y desarmado de salones (mesas, sillas, etc.)
- Limpieza y pulido de menaje y cristalería.
- Encargados de realizar el mise en place.
- Orientar al cliente ante cualquier duda o solicitud durante los eventos asignados.
- Sirven los alimentos y bebidas como indica el BEO (Banquet Event Order).
- Recogen el servicio usado y lo hacen llegar a la sección de lavar platos (steward).
- Mantener ordenado y limpio el área de trabajo.

- Ayudar a los encargados o asistentes del evento en caso trasladen objetos o materiales pesados.
- Comunicar a sus superiores ante cualquier eventualidad.
- Funciones afines indicadas por los coordinadores o asistentes.

B. Requisitos para el puesto

- Estudios en curso o concluidos de turismo y hotelería y/o similares.
- Inglés a nivel básico-intermedio.
- Experiencia: Con experiencia mínimo 6 meses (no indispensable)
- Disponibilidad para laborar de acuerdo a programaciones.
- Empáticos.
- Proactivo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva.
- Saber trabajar bajo presión.

5.5.4 Cálculo de los servers (eventuales)

Se observó que la cantidad de servers por cada evento es insuficiente, de tal manera que se genera demasiada carga laboral e insatisfacción por parte del trabajador y el cliente.

Además, se evidenció que no se tiene conocimiento de la cantidad de servers que deben estar a cargo del evento, generando a última hora inconvenientes por falta de personal.

De acuerdo a lo manifestado; en base a su experiencia y conocimientos adquiridos en Marriott International, González-Prada (2013) en su manual “Organización de Eventos y Congresos” nos explica que cantidad de servers se debe destinar para cada tipo de evento, en relación al número de personas invitadas al evento; de tal manera, que se tenga un personal eficiente en su labor y no cuente con sobrecarga de funciones.

Evento	Cantidad de Servers
Coffee	1 cada 40 pax
Desayuno Servido	2 cada 30 pax (dos servers cada tres mesas)
Desayuno Buffet	1 cada 20 pax
Almuerzo Servido	2 cada 30 pax (dos servers cada tres mesas)
Almuerzo Buffet	1 cada 20 pax
Cocktail	1 cada 40 pax
Cocktail con estaciones	1 cada 15 pax más uno por estación
Cena servida	2 cada 30 pax (dos servers cada tres mesas)
Cena Buffet	1 cada 20 pax
Cena de gala	1 cada 10 pax
Reuniones	
Directorio	1 por salón
Escuela	1 cada 50 pax
Auditorio	2 por salón

Figura N°4. Cálculo del personal necesario para elaborar los distintos tipos de eventos

Fuente y elaboración: González-Prada, 2013, 56

CONCLUSIONES

- Los instrumentos cualitativos sobre clima organizacional y satisfacción laboral obtuvo un nivel de confiabilidad externo de 100% considerado como claramente óptimo.

En el instrumento cuantitativo sobre satisfacción laboral, el nivel de confiabilidad del instrumento, utilizando el Alfa de Cronbach alcanzó un nivel de 69.5% en sus 19 elementos por tanto demuestra su confiabilidad.

De acuerdo a la confiabilidad de los instrumentos, se propone tomar medidas y acciones pertinentes con medidas que permitan mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Como se ha evidenciado en la investigación, el trabajador eventual tiene una percepción relativamente baja con respecto al clima laboral de acuerdo a las dimensiones estudiadas, lo que genera una insatisfacción laboral en ellos.

- La descripción del clima organizacional en el área de eventos se pudo realizar a través de la observación encubierta donde se demuestra un clima laboral inadecuado en lo referente a factores administrativo, social y motivacional.

En el factor administrativo: Falta liderazgo de los capitanes, inadecuada dirección de equipos de trabajo, no cuenta con una organización y estructura previa a los procesos del trabajo entre el área de ventas y eventos, no existe sentido de pertenencia al grupo en relación a los servers y capitanes; si entre servers.

En el factor social: No se brinda autonomía al trabajador respecto al aporte de ideas pero si a la hora de decidir en pleno evento algún pedido del cliente y el personal fijo o capitanes no se encuentren presentes, la cooperación del trabajo en equipo falta reforzarla con el área de ventas y los capitanes.

En el factor motivacional: No recibe reconocimiento por parte de los capitanes y otras áreas relacionadas, además falta establecer estrategias que permitan el desarrollo del personal.

El instrumento cualitativo sobre mapa de actores del clima organizacional obtuvo un nivel de confiabilidad externo de 100% considerado como muy óptimo.

- El instrumento cualitativo sobre mapa de actores del clima organizacional obtuvo un nivel de confiabilidad externo de 100% considerado como muy óptimo e identificó los aspectos que interfieren en el óptimo clima laboral en el área de eventos como: Falta de liderazgo por parte de los capitanes; el desinterés por parte de la empresa y los capitanes en velar por el desarrollo y bienestar de los servers enfocándose solo en el aspecto económico que genera.

Asimismo, el server siente que su trabajo es muy rutinario y no aprende nada; inadecuada comunicación entre el área de ventas y falta de feed-back en mejora del desarrollo del trabajo y servicio, no se determina con anticipación las funciones para cada server dejando todo a última hora (minutos antes que inicie el evento) y demasiada carga laboral provocando problemas físicos y psicológicos a los servers.

- El instrumento cualitativo sobre satisfacción laboral obtuvo un nivel de confiabilidad externo de 100% considerado como óptimo. Por tanto, el instrumento cuantitativo demuestra su confiabilidad de 69.5% en sus 19 elementos utilizando el Alfa de Cronbach.

El cuestionario sobre satisfacción laboral nos permite especificar que el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de eventos, no es óptimo de acuerdo a cada indicador:

En las circunstancias psicológicas con 77% de correlación integrado por: Se genera línea de carrera (nunca 73.3% y casi nunca 26.6%), recibe capacitaciones (nunca 100%), brindan incentivos (nunca 93.3% y casi nunca 6.7%), compromiso organizacional (a veces 53.3% y casi siempre 46.7%), ayuda del servicio médico y/o psicológico (nunca 100%), identificación con la empresa (casi nunca 46.7% y a veces 53.3%), se da una comunicación asertiva entre servers (a veces 40% y casi siempre 60%), agradecimiento por su labor o reconocimiento (casi nunca 60% y a veces 40%), participación en las decisiones

(nunca 13.3%, casi nunca 53.3% y a veces 33.3%) y feed-back entre jefes y servers (casi nunca 60% y a veces 40%).

Las circunstancias fisiológicas con 31.2% de correlación integrado por: determinar la carga laboral intolerante (casi siempre 60%, siempre 26.7% y a veces 13.3%) y patrones de conducta permiten un clima laboral adecuado (a veces 66.7% y casi nunca 33.3%).

Las circunstancias ambientales con 76.8% de correlación integrado por: la infraestructura permite desarrollar trabajo eficiente (casi nunca 53.3% y a veces 46.7%) y el departamento de Recursos Humanos verifica que se encuentren dables las condiciones de los vestuarios (nunca 66.7% y casi nunca 33.3%).

Por lo tanto, las circunstancias psicológicas con 77% de correlación y ambientales con 76.8% de correlación influyen de manera significativa en el nivel de satisfacción de los servers. Para la dimensión las circunstancias fisiológicas la prueba Rho de Spearman demostró 31.2% un nivel bajo de correlación, por lo que se debe tener en cuenta para las mejoras posteriores.

RECOMENDACIONES

- Para mejorar el clima organizacional en el área de eventos enfocado desde la satisfacción laboral de los servers eventuales, se propone poner en práctica dicho manual elaborado en la presente investigación; de tal manera, que ayuda a tener un panorama más claro de la jerarquía, las funciones que debe de desempeñar cada trabajador, permitiendo mejorar el clima y la satisfacción laboral.

- Al describir el clima organizacional del área de eventos se recomienda de acuerdo los factores:

Factor administrativo: Establecer más puestos para el área de eventos que permita un orden y equilibrio de funciones, contar con un manual de funciones del área, realizar adecuadamente las etapas del evento desde la venta encargada por las ejecutivas hasta el post-evento, dar a conocer el organigrama y filosofía del hotel, además que Recursos Humanos o la misma área de eventos debe establecer estrategias como dinámicas o actividades que permitan integrar al personal.

Factor social: Implementar políticas de puertas abiertas que permitan un mejor acercamiento del servers hacia sus superiores.

Factor motivacional: Saber reconocer el esfuerzo laboral de los servers, muchas veces con un simple gracias por parte de los superiores o entre áreas relacionadas y establecer sistemas de incentivos. Brindarle capacitaciones y línea de carrera que le permita un desarrollo intelectual y laboral.

- Al identificar los aspectos que interfieren en el óptimo clima laboral en el área de eventos se recomienda: Establecer estrategias que permita fortalecer el liderazgo de los capitanes, de manera que se sientan comprometidos con su trabajo, tener estructurado capacitaciones mensuales a los servers y capitanes y dar una inducción adecuada a los nuevos servers; establecer funciones de acuerdo a sus competencias de cada trabajador y evitar la sobrecarga de trabajo que se da muy a menudo.

Además, el área de Recursos Humanos deberá diseñar dinámicas que permitan integrar al área de ventas y eventos, de manera que a la hora del trabajo se sientan con facilidad de comunicar lo que realmente el cliente desea; repartir y dar a conocer el BEO días previos al evento y si de gran magnitud con mayor tiempo posible, para que así el capitán establezca las funciones días antes e implantar el check-list para verificar el mismo día de acuerdo a las exigencias del BEO y no se deje pasar detalles específicos; repartir las labores de manera correcta que no genere problemas físicos y psicológicos a los servers y en caso de carga debe ser obligatorio el uso de faja, además de brindar el servicio médico y psicológico a todo el personal.

- Se especificó que el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de eventos no es óptimo, lo cual se evidencia en la presente investigación. Por ello, se recomienda gestionar las mejoras para tales dimensiones:

Circunstancias psicológicas: Debería de calificarse al personal eventual tanto en su eficiencia como en su rendimiento permitiendo una línea de carrera; brindar capacitaciones (muchos de ellos no tienen experiencia previa); crear incentivos que motiven al trabajador (concursos); contar con servicio médico es indispensable; al comenzar cada turno se debería realizar pequeñas reuniones de manera que permite planificar mejor el trabajo, identificarnos con la empresa y tener una comunicación más asertiva entre colaboradores; los jefes deberían reconocer el esfuerzo de sus servers con palabras de aliento o agradecimiento y permitir que brinden su opinión, ya que ellos tienen la conexión directa con el cliente, de manera que, existe una mejor retroalimentación entre todos.

Circunstancias fisiológicas: Dividir las funciones de manera equitativa y distribuir a los servers de acuerdo a la cantidad de personas que son parte del evento, de forma que, se evita la sobrecarga de trabajo. Con referencia a los patrones de conducta se debe mejorar.

Circunstancias ambientales: La infraestructura se debe mejorar permitiendo realizar un trabajo eficiente y seguro. Asimismo, el departamento de Recursos Humanos debería estar informado en las condiciones que se encuentran los mobiliarios de los vestuarios preocupándose por el bienestar de sus trabajadores.

FUENTES DE INFORMACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (8va. ed.)*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- González-Prada, C. P. (2013). *Manual de Organización de Eventos y Congresos*. Lima: Universidad de San Martín de Porres
- Sampieri, H. R. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*. México D.F., México: McGRAW-HILL
- Secretaria de Turismo (1990). *Manual de recursos humanos en la hotelería*. México: Limusa
- Tamayo, T. M. (1998). *Diccionario de la investigación científica*. México: Limusa

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

- Álvarez, C. (2009). *Plan de incentivos para el personal administrativo de la Secretaria Regional de Educación del Estado Apure (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. Caracas, Venezuela. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/55955352/Plan-de-Incentivos-para-el-Personal-Administrativo-de-la-Secretaria-Regional-de-Educacion-del-Ed2>

- Berdugo, L. & Mendoza G. (2016). *Análisis del clima organizacional de Hard Rock Café Cartagena* (Tesis de licenciatura). Universidad de Cartagena. Bolívar, Colombia. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3329/1/Proyecto%20Tesis%20Hard%20Rock%20Cafe.pdf>

- Bordas, M. M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

- Carvajal, M. & Jiménez E. (2016). *Estudio de la satisfacción laboral en los empleados del San Lázaro Art Lifestyle Hotel en Cartagena* (Tesis de licenciatura). Universidad de Cartagena. Bolívar, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/3986/1/ESTUDIO%20DE%20LA%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL%20EN%20LOS%20EMPLEADOS%20DEL%20SAN%20L%C3%81ZARO%20ART%20LIFESTYLE%20HOTEL%20EN%20CARTAGE.pdf>

- Chiang, V. M. C., Martín, R. M. J., & Núñez, P. A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, ESPAÑA: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

- Federación Onubense de Empresarios – FOE. (2010). *Conceptos Ergonomía*. Recuperado de <http://www.foe.es/portal/PRL/Ergonomia/conceptos.asp>

- Fernández, L. F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo: UF0346*. Logroño, ESPAÑA: Editorial Tutor Formación. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

- Gutiérrez, U. (6 de febrero de 2010). La Importancia de los Planes de Desarrollo y Línea de Carrera [Entrevista en un blog]. Aptitus.com. Recuperado de <http://aptitus.com/blog/gestion-laboral/la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carrera-ursula-gutierrez-mur-directora-de-rrhh-del-jw-marriott-lima/>

- Insil, A. (2017). *Clima laboral y orientación al cliente en trabajadores de hoteles Great Place to Work 2016 en Lima metropolitana (Tesis de licenciatura)*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3420/3/2017_Insil-Guevara.pdf

- La Torre, O., Hernández, R., Brigneti, S., & Varela, R. (2 de mayo de 2014). *Línea de carrera: La clave para retener colaboradores y asegurar el flujo de talento* [Entrevista en un portal]. El Portal del Capital Humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-la-clave-para-retener-colaboradores-y-asegurar-el-flujo-de-talento/>
- Lope, L.H., Reyna, C. & Hernández, F.X. (s.f.). *Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>
- López, C. & Quintero, L. (2015). *Panorama de la satisfacción laboral en las EF del sector turístico hotelero en el Eje Cafetero* (Tesis de maestría). Universidad de Manizales. Caldas, Colombia. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2937/Quintero_Linda_Johana_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manene, L. M. (2013). *El clima laboral y organizacional*. (s.l): Actualidad empresa. Recuperado de <http://actualidadempresa.com/el-clima-laboral-y-organizacional/>
- Palma, C. S. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Córdoba, AR: El Cid Editor apuntes. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

- Peña, A. B., & Batalla, N. P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid, ESPAÑA: Dykinson. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

- Ramos, D. (Ed.). (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* [Monografía]. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Rubín, A. (2015). *Comunicación Asertiva: 15 Técnicas Efectivas (con Ejemplos)*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/comunicacion-asertiva/>

- Rubió, S. T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Octaedro, S.L. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

- Sánchez, S.M., López-Guzmán, T.J. & Millán, M.G. (2007). *La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros*. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. Cuadernos de Turismo, julio - diciembre, 223-249. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39802010>

- Saracho, J. M. (2015). *La organización emocional*. Santiago de Chile, CL: RIL editores. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

- Socorro, F. (2003). *Identificación y compromiso laboral con la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>

- Sornoza, A. M. (2003). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>

- Uribe, P. J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>

- Yovera, G. (2017). *Clima organizacional del hotel Jazmín del distrito de Lince en el año 2017* (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7003/Yovera%20-L%20G..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

DOCUMENTO INSTITUCIONAL

- Perú. Ministerio de Salud (2005). Resolución Ministerial N° 482-2005/MINSA. Norma Sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del Sistema Haccp en la fabricación de alimentos y bebidas.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL	¿Cómo influye el clima organizacional en el área de eventos, enfocado desde la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017)?	Proponer las mejoras del clima organizacional en el área de eventos, enfocado desde la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).	El clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).	
ESPECÍFICO	¿Cómo interfiere el clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017)?	Describir el clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).	El clima organizacional interfiere significativamente en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).	CLIMA ORGANI- ZACIONAL Y SATIS- FACCIÓN LABORAL
	¿Qué aspectos del trabajo cotidiano interfieren en un óptimo clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017)?	Identificar los aspectos del trabajo cotidiano que interfieren en un óptimo clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).	Los diferentes aspectos del trabajo cotidiano impiden el óptimo clima organizacional en el área de eventos del Hotel 5 estrellas en Miraflores (2016-2017).	
	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores eventuales del área de eventos en el Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)?	Especificar el nivel de satisfacción de los trabajadores eventuales del área de eventos en el Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017).	El clima organizacional estaría interviniendo en el nivel de satisfacción de los trabajadores eventuales del área de eventos en el Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017).	

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Variable 1: Clima organizacional

Tabla N° 1. Operacionalización de variable 1

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Técnicas de recolección de datos
Clima Organizacional	Goncalves (Citado en Ramos, 2012, p. 20) señala que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.	Factor administrativo	Liderazgo (toma de decisiones)	Observación participante/ Entrevista
			Dirección de equipos de trabajo	Observación participante/ Entrevista
			Organización y estructura	Observación participante
			Sentido de pertenencia al grupo	Observación participante
		Factor social	Autonomía (iniciativas propias del trabajador)	Observación participante/ Entrevista
			Cooperación (Trabajo en equipo)	Observación participante
		Factor motivacional	Reconocimiento	Observación participante
			Ayudar a crecer (Posibilidad de aprendizaje)	Observación participante/ Entrevista

Fuente: Goncalves (Citado en Ramos, 2012, p. 20)

Elaboración: Propia

Variable 2: Satisfacción laboral

Tabla N° 2. Operacionalización de variable 2

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Técnicas recolección de datos
Satis- facción Laboral	La definición planteada por Hoppock (1935) refiriéndose a la satisfacción laboral como “una combinación de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo” (Citado en Sánchez, López-Guzmán y Millán, 2007, p. 5).	Circuns- tancias psicológicas	Línea de carrera	Observación participante / Encuesta/ Entrevista
			Capacitaciones	Observación participante / Encuesta/ Entrevista
			Sistema de incentivos	Observación participante / Encuesta/ Entrevista
			Compromiso organizacional	Observación participante / Encuesta/ Entrevista
			Ayuda del servicio médico y/o psicológico	Observación participante / Encuesta
			Identificación con la empresa	Observación participante / Encuesta/Entrevista
			Comunicación asertiva	Observación participante / Encuesta/ Entrevista
			Agradecimiento	Observación participante / Encuesta
			Participación en las decisiones	Observación participante / Encuesta
		Feed-back	Observación participante / Encuesta/ Entrevista	
		Circuns- tancias fisiológicas	Determinar la carga laborable tolerante	Observación participante / Encuesta/ Entrevista
			Patrones de conducta	Observación participante / Encuesta
		Circuns- --tancias ambientales	Condiciones de trabajo adecuadas	Observación participante / Encuesta/ Entrevista
			Condiciones adecuadas en los vestuarios	Observación participante / Encuesta

Fuente: Hoppock (Citado en Sánchez, López-Guzmán y Millán, 2007, p. 5).

Elaboración: Propia

Anexo 3: Instrumentos: Cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EVENTUALES DEL ÁREA DE EVENTOS (2016-2017)

Buenos días/tardes, se está realizando una encuesta para un trabajo de tesis, le pedimos por favor unos minutos de su tiempo para que pueda responder este breve cuestionario. Muchas gracias por su colaboración.

DATOS INFORMATIVOS:

Edad: 18-20 21-23 24-26
27-29 30 a más

Sexo: Femenino Masculino

Trabajador fijo: Trabajador eventual:

Experiencia previa: Si No

Grado de instrucción: Estudio superior completo
Estudio superior incompleto
Estudio técnico completo
Estudio técnico incompleto
Secundaria completa

Marque con una x una respuesta que considere adecuada, de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Lee cada una de las preguntas y selecciona UNA de las 5 alternativas, lo que sea apropiado para ti.

ÍTEM		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	¿El hotel realiza procesos para generar una línea de carrera que ayude al trabajador en su desarrollo de profesional o laboral?					
2	¿Recibe cursos o capacitaciones en el trabajo?					
3	¿La empresa te brinda incentivos que te motiven como trabajador?					
4	¿Se siente comprometido con su carrera laboral y/o profesional en la empresa?					
5	¿Ha recibido ayuda del servicio médico y/o psicológico?					
6	¿Usted se siente identificado con el hotel?					
7	¿Los trabajadores practican una comunicación asertiva en base de respeto hacia el prójimo?					
8	¿Su(s) jefe(s) reconoce su esfuerzo y recibe palabras de aliento o agradecimiento por su labor?					
9	¿Su(s) jefe(s) le permite su opinión en decisiones que aporten para un mejor desarrollo del trabajo?					
10	¿Existe una retroalimentación en la comunicación entre jefes y trabajadores?					
11	¿Su jefe le asigna trabajos pesados que no pueda desarrollarlo fácilmente o de manera eficaz?					
12	¿Los patrones de conductas entre trabajadores y capitanes permiten un clima laboral adecuado?					
13	¿La infraestructura con la que cuenta el hotel le permite desarrollar un trabajo eficiente?					
14	¿El departamento de Recursos Humanos verifica que los mobiliarios de los vestuarios se encuentren en condiciones dables para una mejor comodidad del trabajador?					

Anexo 4: Instrumentos: Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN N°1

Tema: Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del área de
Eventos

Periodo de observación: mayo 2016 a noviembre 2017

VARIABLE	INDICADORES (OBSERVABLES)	APRECIACIÓN DEL OBSERVADOR				
		MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Liderazgo (toma de decisiones)		✘			
	Dirección de equipos de trabajo		✘			
	Organización y estructura		✘			
	Sentido de pertenencia al grupo			✘		
	Autonomía (iniciativas propias del trabajador)	✘				
	Cooperación (Trabajo en equipo)			✘		
	Reconocimiento	✘				
	Ayudar a crecer (Posibilidad de aprendizaje)		✘			

GUÍA DE OBSERVACIÓN N°2

Tema: Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del área de
Eventos

Periodo de observación: mayo 2016 a noviembre 2017

VARIABLE	INDICADORES (OBSERVABLES)	APRECIACIÓN DEL OBSERVADOR				
		MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
SATISFACCIÓN LABORAL	Línea de carrera	✘				
	Capacitaciones	✘				
	Sistema de incentivos	✘				
	Compromiso Organizacional			✘		
	Ayuda del servicio médico y/o psicológico	✘				
	Identificación con la empresa	✘				
	Comunicación asertiva			✘		
	Agradecimiento		✘			
	Participación en las decisiones		✘			
	Feed-back		✘			
	Determinar la carga laborable tolerante	✘				
	Patrones de conducta		✘			
	Condiciones de trabajo adecuadas	✘				
	Condiciones adecuadas en los vestuarios	✘				

Anexo 5: Instrumentos: Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A EXPERTOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Buenos días/ tardes, esta entrevista tiene como finalidad obtener información acerca del clima organizacional y satisfacción laboral en la hotelería. Como experto, su participación es muy importante para poder obtener una perspectiva sobre el tema.

1. ¿Por qué es importante el liderazgo en la organización de una empresa?
2. ¿Cómo debería ser la dirección del equipo de eventos en el trayecto de su organización?
3. ¿Por qué es importante la opinión del trabajador que está en contacto con el cliente para lograr un evento exitoso?
4. ¿Cuál es su opinión sobre la línea de carrera?
5. ¿Cuánto ayuda las capacitaciones a la empresa y en el propio trabajador?
6. ¿Por qué es importante tener un sistema de incentivos?
7. ¿Cómo elevar el compromiso organizacional y/o identificación con la empresa?
8. ¿Cómo formar a los trabajadores eventuales si no han tenido antes experiencia?
9. ¿Por qué es importante la comunicación asertiva y el feedback en el equipo de eventos?
10. ¿Qué consecuencias puede traer la sobrecarga de trabajo?
11. ¿Cuáles deberían ser las condiciones de trabajo adecuadas?