



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN BASE A LA
CONDUCTA DEL GRUPO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE
LOS TRABAJADORES DEL HOTEL “CIELO” DE LA CIUDAD DE
TARAPOTO EN EL PERIODO 2013”**

AUTOR:

PATRICIA GARCÍA RUIZ

ASESOR:

Ms.Sc. ALBERTO SOTERO MONTERO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

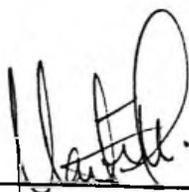
DESARROLLO EMPRESARIAL

**TARAPOTO – PERÚ
2013**

PÁGINA DEL JURADO



Lic. Michael Arévalo Aching
Presidente



Lic. Karla Martell Alfaro



Ms.Sc. Alberto Sotero Montero
Vocal.

DEDICATORIA

Dedico a mi mamá **Julia Ruiz Grández**, por darme ejemplos dignos de superación y perseverancia, estar siempre impulsándome a seguir adelante a pesar de las adversidades, por todo el apoyo moral y económico; gracias a todo ello cumplo mi meta trazada: ser profesional universitaria.

AGRADECIMIENTO

A **Dios** por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis **profesores** por haber impartido su conocimiento, tiempo y apoyo, que permitieron mi desarrollo profesional.

Al **gerente** del hotel "CIELO", por permitirme desarrollar mi tesis y poder optar el grado de licenciatura en administración.

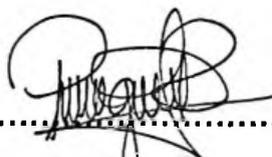
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **PATRICIA GARCÍA RUIZ**, con **DNI N° 45218732**, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de **CIENCIAS EMPRESARIALES**, Escuela de **ADMINISTRACIÓN**, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 10 de diciembre del 2013.



.....
Patricia García Ruiz
COD. UNIV. 2011605268
DNI N° 45218732

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada **“El comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo y su relación con la productividad de los trabajadores del hotel “Cielo” de la ciudad de Tarapoto en el periodo 2013”**, con la finalidad de poder brindar información a la gerencia sobre el comportamiento que tienen sus trabajadores y qué tan productivos son en su empresa, todo ello en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, y de esta manera obtener el título profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN. Por todo ello espero de antemano cumplir con los requisitos de aprobación.



.....
Patricia García Ruiz

Tarapoto, 10 de diciembre del 2013

INDICE

Página del jurado -----	Pág.02
Dedicatoria -----	Pág.03
Agradecimiento-----	Pág.04
Declaración de autenticidad-----	Pág.05
Presentación-----	Pág.06
Índice -----	Pág.07
RESUMEN -----	Pág.09
ABSTRACT -----	Pág.12
I. INTRODUCCIÓN -----	Pág.14
1.1. Antecedentes y fundamentaciones científicas, técnicas o humanistas -----	Pág.16
1.2. Justificación-----	Pág.21
1.3. Marco teórico-----	Pág.23
1.4. Problema-----	Pág.48
1.5. Hipótesis-----	Pág.49
1.6. Objetivos-----	Pág.49
1.6.1. Objetivo general-----	Pág.49
1.6.2. Objetivos específicos-----	Pág.50
II. MARCO METODOLÓGICO -----	Pág.50
2.1. Variables-----	Pág.50
2.2. Operacionalización de variables-----	Pág.51
2.3. Metodología-----	Pág.52
2.4. Tipos de estudio-----	Pág.52
2.5. Diseño-----	Pág.52
2.6. Población, muestra-----	Pág.53

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos-----	Pág.54
2.8. Métodos de análisis de datos-----	Pág.54
III. RESULTADOS-----	Pág.55
IV. DISCUSIÓN-----	Pág.66
V. CONCLUSIONES-----	Pág.78
VI. RECOMENDACIONES-----	Pág.80
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	Pág.82
VIII. ANEXOS-----	Pág.85

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo **“El comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo y su relación con la productividad de los trabajadores del hotel “Cielo” de la ciudad de Tarapoto en el periodo 2013”**

El estudio se desarrolló como una investigación descriptiva-, apoyado en un trabajo de campo, se tomó como muestra poblacional a trece (13) colaboradores de la empresa hotel “CIELO”, los cuales se convirtieron en los principales autores de los resultados.

Así mismo se realizó una entrevista para levantar información acerca del comportamiento organizacional y productividad de cada uno de los colaboradores de esta empresa de acuerdo a la teoría que se está utilizando.

Para clasificar las dimensiones del comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo se utilizó la teoría de Chiavenato, Idalberto (2009) en su libro Comportamiento organizacional, 2da edición, así mismo los autores Hellriegel, Don y Slocum, Jhon (2004) con su libro Comportamiento organizacional, 8va edición y la teoría que más se acerca a la realidad de la empresa fue la de Stephen Robins (2004) quien menciona que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo se debe estudiar en base a seis dimensiones como : **CONDICIONES EXTERNAS IMPUESTAS A LOS GRUPOS, LOS RECURSOS DE LOS MIEMBROS, LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS, LOS PROCESOS DE LOS GRUPOS, TAREAS DE LOS GRUPOS Y LA TOMA DE DECISIONES DE LOS GRUPOS.** Y para la **productividad se utilizó a los autores: Ibáñez, Mario (2011) Gutiérrez, Humberto (2010) y el que se acerca a la realidad de la empresa es Riggs, James (2002)** quien menciona que la productividad es sinónimo de rendimiento.

En la investigación se llegó a determinar que:

- Se determinó que más del 59% de los colaboradores tienen deficiencia en el cumplimiento con las metas; los medios que utiliza para reducir los costos y mejorar la conducta de los grupos no están resultando convenientes porque existe demasiada flexibilidad de las reglas y políticas que hace que los trabajadores no tomen en serio sus tareas y perciben que no tendrán consecuencias graves como el despido de la empresa o alguna sanción que les haga sentir que deben realizarlo en su totalidad; además, perciben que las herramientas y recursos de la organización no les están ayudando en el buen desempeño de sus actividades generando incomodidad al momento de realizarlas. Así mismo, la empresa da poca importancia a los procesos y criterios para seleccionar un personal creando colaboradores que no están aptos para el puesto; por medio de ello también alimenta la falta de compromiso de los trabajadores hacia la empresa por el mismo motivo que cuando hay un problema determinado existe deficiente ayuda mutua entre ellos, y por último, consideran que el área donde trabajan no es la adecuada por el tamaño, distribución y comodidad.
- Los colaboradores no han adquirido la experiencia necesaria en las actividades encomendadas porque no le dieron importancia a pesar de estar trabajando muchos años para la empresa, en su momento fue menos importante para ellos; así mismo, en la empresa no se genera el aprendizaje grupal, es decir, las personas que tienen la suficiente experiencia con otras que recién se integran, además la gerencia le está dando poca importancia al hecho de conocer las capacidades y aptitudes de los colaboradores generando así que no pueden ubicarse en el puesto que les corresponda.
- El tamaño del grupo del hotel "cielo" es relativamente pequeño, así mismo los roles y papeles no están bien diseñados y establecidos para que permitan alinear la conducta de los grupos de trabajo; de la misma manera, a las normas y al manual de organización y funciones le están dando poca importancia, generando indisciplina y duplicidad de funciones.

- Los patrones de comunicación utilizados son inadecuados por la falta de integración social y por el mal desempeño de sus labores, más aun cuando están en presencia de los huéspedes; generalmente los colaboradores no muestran iniciativa de ayuda, incluso frente a la presencia de terceras personas (Huéspedes).
- Los colaboradores perciben que las tareas en el hotel son rutinarias, porque realizan las mismas actividades todos los días creando monotonía en los trabajadores y por ende se crea desmotivación por las actividades a desarrollar porque sienten que no están aprendiendo actividades nuevas donde se puedan desarrollar.
- La toma de decisiones en la empresa no es adecuada debido a que no existen reuniones constantes que ayuden a rescatar opiniones y sugerencias, y lograr así la meta establecida de la empresa en su conjunto.
- La productividad en base a la percepción de los colaboradores es inadecuada porque no existe un adecuado sistema de control de desempeño, mediante cronograma de actividades diseñadas de acuerdo a los tiempos que necesitan para desarrollar sus actividades. Esto genera que trabajen más de lo necesario, así mismo no reciben capacitaciones.
- En definitiva, se pudo observar que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo del hotel "Cielo" es deficiente en la mayoría de sus indicadores, lo cual ha influido que la productividad del hotel en conjunto se vea cuestionada ya que muestra resultados bajos.

ABSTRACT

Objective of this research was "Assessing Organizational Behavior-Based Group Behavior and Its Relationship to Worker Productivity Hotel Sky City of Tarapoto in the Period 2013" The study was conducted as a descriptive research, supported by fieldwork, sample population was taken as thirteen (13) employees of the company SKY HOTEL, which became the principal authors of the results.

Also an interview was conducted to gather information about organizational behavior and productivity of each of the contributors to this company according to the theory being used.

To classify the dimensions of organizational behavior based on group behavior theory Chiavenato, Idalberto (2009) in his book Organizational Behavior, 2nd edition, also the Hellriegel, Don and Slocum, John authors (2004) was used with the book organizational Behavior, 8tava edition and theory comes closest to the reality of the company was to Stephen Robins (2004) who mentions that organizational behavior based on group behavior should be studied based on 06 dimensions as: EXTERNAL CONDITIONS IMPOSED ON GROUPS, MEMBER RESOURCES, THE STRUCTURE OF THE GROUPS, GROUP PROCESS, TASK GROUPS AND MAKING DECISIONS GROUP. Ibanez, Mario (2011) Gutierrez, Humberto (2010) and approaching the reality of the company is Riggs, James (2002) who mentions that productivity is synonymous with performance: Now for productivity authors was used.

The investigation came to determine that:

- It was determined that over 59 % of employees are deficient in fulfilling the goals, the means used to reduce cost and improve the conduct of the groups are not proved convenient because there is too much flexibility in the rules and policies that make that workers do not take their duties seriously and will perceive that no serious consequences such as dismissal of the company or any punishment that makes them feel that they must do so in full, also receive the tools and resources of the organization are not them assisting in the smooth conduct of its activities generating discomfort date made , and the company itself gives little importance to the process and

criteria for selecting partners creating a personal deemed not fit for the job , through it also feeds the lack commitment of workers to the company for the same reason that when there is a particular problem exists poor mutual aid between them and finally consider the area where work is not adequate for the size, distribution and comfort.

- Employees have not acquired the necessary experience in mandated activities because they do not care despite being working for many years for the company at the time was less important to them likewise in the business group learning is generated ie people who have enough experience with others who are just integrate further management is giving little importance to know the capabilities and abilities of employees generating ubicares can not put in their part.
- Group size hotel sky is relatively small, so the same roles and roles are not well designed and established to allow aligning the behavior of the working groups in the same manner to the rules and manual of organization and functions will are giving generating minor indiscipline and duplication.
- Communication patterns used are suffering from lack of social integration and the poor performance of their work even more when in the presence of guests, usually reviewers do not show initiative to help even to the presence of another (Guests
- Employees perceive that the tasks are routine in the hotel, because they perform the same activities every day creating monotony workers and therefore motivation is created by developing activities that feel they are not learning new activities where they can develop.
- Decision making in the business is not appropriate because there are no constantsmeetings help rescue opinions and suggestions to make good decisions and achieve thestated goal of the company as a whole.

I. INTRODUCCIÓN

El tema del presente trabajo de investigación se fundamenta en el **título “Evaluar el comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo y su relación con la productividad de los trabajadores del hotel cielo de la ciudad de Tarapoto en el periodo 2013”**, información que será de mucha utilidad para el recurso en estudio; el presente trabajo de investigación está compuesto por IX capítulos, los cuales se detallan a continuación:

- **Capítulo I “Introducción”**. Se observan los antecedentes de la investigación, compuesta por material teórico que hace referencia a similares investigaciones desarrolladas en distintos escenarios, así mismo se observa la justificación, el marco teórico, el problema, el planteamiento de la hipótesis y los objetivos tanto generales como específicos.
- **Capítulo II “Marco metodológico”**. En él se abordan las variables, su operacionalización, la metodología de estudio, el tipo de estudio, el diseño, se reconoce la población, muestra a utilizar, así mismo se detalla las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos.
- **Capítulo III “Resultados”**. En este capítulo se analiza y describe los resultados obtenidos en esta investigación, producto de la variable propuesta en la investigación.
- **Capítulo IV “Discusión de resultados”**. Los resultados que se obtiene se discute con las teorías planteadas, básicamente con las teorías planteadas en la investigación.
- **Capítulos V y VI “Conclusiones y recomendaciones”**. Se finaliza esta investigación planteando conclusiones y recomendaciones en contraste a la investigación desarrollada.

- **Capítulo VII y VIII “Bibliografía y anexos”.** Se adjunta las fuentes bibliográficas (libros consultados, manuales, tesis, investigaciones, artículos, etc.), y diferentes anexos (entrevista, documentos, tablas y gráficos etc.), información que se utilizó en el desarrollo de la investigación.

1.1. Antecedentes

Población Bernardo J. Ignacio (2001 – Madrid), La productividad del capital humano en la empresa informativa concluye que: Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información. De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando convierte la noticia en información. Podrá apreciar la especificidad del trabajo que realiza debido a que consiste en una tarea intelectual o creativa y debe hacerlo con mucho cuidado ya que contribuirá a brindar información de los hechos a un público. Indudablemente, factor de producción trabajo influye favorablemente en la productividad del mismo y en la calidad del producto informativo.

Betancourt R. Juan, C. Valera Yovanina (2004 - Maturín), diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa materiales eléctricos monagas, C.A concluye que: La mayoría del personal de la empresa está en edad adulta, esto indica que son personas maduras con una amplia experiencia. Un elevado porcentaje de los trabajadores manifestó que no se sienten motivados a cumplir sus actividades con entusiasmo y determinación, también manifestaron que solo un pequeño grupo participa en el proceso de toma de decisiones, por lo que se debe fomentar la participación de todos para asegurar las decisiones más acertadas.

Una de las causas que provoca conflicto en la empresa es la comunicación inadecuada, limitándose ésta a emitir órdenes, seguida del poco compañerismo, procedimientos o políticas de la empresa que no son bien conocidas por los trabajadores y por último la presencia de culturas diferentes. El flujo de comunicación presente es descendente, es decir, de los niveles superiores a los inferiores en un estilo formal.

Dioses Farfán Silvia, Rómulo Lomparte Alvarado, Scudere Olivera José (2004 – Lima), “Estudio de la cultura organizacional en una empresa peruana de telecomunicaciones” concluye que: La situación que se presenta en esta empresa es variada. Hay supuestos que comparten el personal y otras no con respecto al logro de los objetivos, Los supuestos no compartidos originan conflictos, sobre todo en temas de criterios de evaluación, rendimiento, división de trabajo, prioridad, desarrollos informáticos entre las áreas. Así mismo, se originan conflictos por el distanciamiento entre el personal de mando medio para abajo y la plana directiva, sobre todo por falta de comunicación descendente. Sería importante establecer mejores canales de comunicación, especialmente de tipo descendente. Esto ayudaría sobre todo a conseguir que las partes - jefes y gerentes - expongan sus posiciones sin cohibiciones, a lograr un mayor consenso.

Madrid Gonzales Christianne, Adriana Segura López (2005 – México), Análisis de comportamiento organizacional del personal para generar satisfacción en los clientes del hotel Mesón Sacristía de la compañía, Puebla. Concluye que: El 80% de los empleados que laboran en el hotel Mesón Sacristía de la compañía, Puebla, se encuentran altamente motivados y comprometidos a seguir trabajando para una empresa que desde que los hace parte de ella se preocupa por su capital humano, reflejándolo en la disposición para hacer un largo plan de carrera dentro de la misma, ya que esta les ayudará a desarrollarse tanto en el ambiente laboral como en el personal, de esta manera se comprueba el buen comportamiento organizacional de los empleados.

El objetivo general de este se ha cumplido ya que a lo largo de la investigación se notificó que los elementos del comportamiento organizacional se han adaptado a la conducta de los empleados del hotel Mesón Sacristía, creando un estado de satisfacción laboral con el cual pueden brindar un excelente servicio a los clientes externos dando como resultado una completa satisfacción de los mismos.

Gutiérrez Gina, María Eugenia Landi (2006 – Cuenca), Propuesta para incrementar la competitividad y productividad de la empresa Lavadora centro sur concluye que: Este estudio nos permite determinar alternativas que conducen al mejoramiento de una empresa en varios aspectos como en su eficiencia, calidad, producción, ventas, es decir su productividad y competitividad dentro de un mercado ya establecido; en cuanto a los recursos humanos se detectó que la empresa está en cierta desventaja puesto que no están utilizando este recurso con objetivos claros, en donde al personal se le está brindando capacitación sin un reglamento que regule la razón de la capacitación. Esto ha llevado a que el personal no descubra o potencialice habilidades que posee.

La eficiencia se logra mejorando los procesos ya sean administrativos, productivos, etc. Toda empresa debe estar innovándose continuamente, para lo cual se propone una mejor planeación del método como se está llevando a cabo el proceso productivo, así como también estándares de tiempo, que permitan controlar mejor el proceso así como a sus operarios.

Baca Benavides Ingrid, Mary Lau Chufón, Begonia Ríos Segovia (2007 – Lima), Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro concluye que: Existen tres elementos básicos que identifican la cultura organizacional, los cuales son artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. En el análisis de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro, se identificó una falta de identidad de su personal con la empresa, originando así una desmotivación por no ser reconocidos en las labores que realizan. Dentro de la Municipalidad Distrital de San Isidro prevalece un estilo burocrático y una estructura vertical con un alto poder de los líderes y poca delegación de empowerment, originando así lentitud en una toma de decisiones, costos en papeleo y falta de motivación del personal. Además, consideran muy importante el compromiso, confianza e innovación, para el desempeño de sus labores y el buen servicio que brindan a la comuna.

Rodríguez Guerra Alejandro (2008 – Aguas calientes), Relación de los esquemas de remuneración con la productividad laboral de los empleados en la empresa SUMMA SA concluye que: hay estrecha relación de los esquemas de remuneración que ligan los elementos de la productividad, como lo son el volumen de producción, el uso de insumos y la calidad de la producción de bienes o servicios, son apreciados por los trabajadores como sistemas que permiten elevar y/o mejorar los niveles de productividad de los mismos empleados. Hay trabajadores que mencionan que no conocen que se espera de ellos, ya que estos son elementos de la productividad en los que el trabajador está directamente involucrado, resalta la importancia de dar a conocer qué se espera en cuanto a los volúmenes de producción, cualidades y características del producto o servicio que hace y sobre el aprovechamiento de insumos para que este cumpla con la productividad esperada. Este es un área de oportunidad para la empresa para incorporar estas criterios a los esquemas de remuneración y hacemos del conocimiento de todo el personal.

Juárez Díaz, Juan Rafael (2012–Tarapoto), “Relación entre satisfacción laboral y productividad de los docentes de las facultades de educación y salud de la universidad nacional de san Martín, concluye que: Existe relación entre la satisfacción y la productividad tanto en los docentes de la Facultad de Educación, como en los de Ciencias de la Salud, A nivel comparativo los resultados son similares en ambas facultades, siendo un poco menor la insatisfacción y por lo tanto mayor productividad en la Facultad de Ciencias de la Salud. Los niveles de insatisfacción y satisfacción promedio se encuentran en porcentajes mayores que la alta satisfacción, lo que determina menor productividad en ambas facultades Aunque de manera general sabemos que la principal base del malestar docente es ambiental (salario, infraestructura donde desarrolla su labor, materiales y reconocimiento), ligada a las circunstancias mismas de la enseñanza, y a las presiones sociales que recaen sobre ellos.

Pajares Nevado, Isabel (2012 – Madrid), Mejora de la productividad de los trabajadores en la información y el conocimiento concluye que: Las empresas que trabajaban con información a menudo siguen utilizando procesos de negocio que no están automatizados, ni siquiera modelados, documentados o conocidos en su totalidad por los propios empleados que los ejecutan. La presión del mercado y las leyes de la competencia favorecerán a las empresas que adopten soluciones de Workflow que les permitan mejorar su productividad y su competitividad. La aparición de Office System 2007 aporta interesantes posibilidades para integrar los clientes tradicionales de Office con los sistemas de Workflow. La adopción de esta nueva versión de Office, sin embargo, puede verse ralentizada porque las empresas no estén por la labor de actualizar por el momento sus puestos de trabajo ya equipados con versiones anteriores de Office. La sociedad de la información exige un cambio en los procesos empresariales, que han de determinar la tipología de los sistemas de información.

Pesantez Aguilar Silvia, Diana Guapacaza Solis (2012 – Cuenca), Análisis del comportamiento de la organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la universidad Politécnica Salesiana, concluye que: La mayoría del personal que labora en la institución se encuentra altamente motivada y comprometida a seguir trabajando para la universidad que los hace parte de ella, se ocupa de su capital humano reflejándolo en la disposición para hacer un plan de carrera largo dentro de la misma ya que esta les ayuda a desarrollarse tanto en el ambiente laboral, como personal, a pesar de que existe una dimensión del clima laboral que no fue muy bien evaluada como son las condiciones remunerativas.

En lo que se refiere al impacto financiero que va a tener la propuesta, se reflejó que existe un porcentaje no muy significativo del 0.70% para la inversión de las propuestas planteadas. El flujo incremental refleja un crecimiento constante durante los cinco años proyectados, siendo esto un beneficio para la institución, ya que se incrementará el número de alumnos.

1.2. Justificación

Justificación teórica:

Para evaluar el comportamiento organizacional se utilizó la teoría propuesta por (**Stephen P. Robbins 2004**) quien sostiene que el comportamiento organizacional es el campo de estudio que pronostica el impacto de la conducta del talento humano dentro de la organización. Así mismo menciona que los comportamientos de los grupos de trabajo se pueden evaluar conociendo las **CONDICIONES EXTERNAS IMPUESTAS A LOS GRUPOS, LOS RECURSOS DE LOS MIEMBROS, LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS, LOS PROCESOS DE LOS GRUPOS, TAREAS DE LOS GRUPOS Y LAS TOMAS DE DECISIONES DE LOS GRUPOS.**

Para conocer el índice de productividad del Hotel "Cielo" se utilizó la teoría propuesta por (**Riggs, James 2002**) quien menciona que para evaluar la productividad de los colaboradores se debe conocer la percepción de los métodos de los colaboradores en su área de trabajo, la eficiencia del uso de materiales y la percepción y autoevaluación del operario.

Justificación metodológica:

El método de investigación consistió en realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos de la investigación mediante distintas técnicas e instrumentos, conocida científicamente como entrevista personal, fichaje y cuestionario de entrevista, los cuáles serán tabulados y analizados en los programas Microsoft Excel y Word.

Justificación práctica:

La investigación permitió obtener información de suma importancia para la empresa, así mismo darse cuenta que factores del comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo están afectando en la productividad del hotel "Cielo", además conocer qué parte del proceso carece de productividad, consolidando a afinar la puntería en la toma de sus decisiones.

Justificación académica:

Es política de la Universidad Cesar Vallejo – Tarapoto, que el alumno como requisito indispensable presente un trabajo de investigación que ayude a resolver ciertos problemas sociales y empresariales para poder obtener el grado de Bachiller y el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

1.3. Marco teórico.

✚ Definición de comportamiento organizacional.

Se le conoce por las siglas CO, es un campo interdisciplinario dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de la gente en el trabajo. Está orientado tanto a la investigación como a la práctica. Estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: **Individuos, grupos y estructura**. Utiliza una larga serie de disciplinas, como ser: Psicología, Dirección, Sociología, etc., se busca una mejor adaptabilidad del recurso humano a la nueva y exigente filosofía a través de una fuerte gestión de valores tales como identificación, pertenencia, unión, seguridad, entre otros.

Stephen P. Robbins (2004) Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de las organizaciones. También se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, hacer sus labores.

Hellriegel Don, John W. Slocum. (2004) Es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humano en la organización, que le debe ayudar a lograr las competencias requeridas para ser un empleado, un líder de equipo, un gerente o un ejecutivo eficaz.

Chiavenato, Idalberto (2009) Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones y de la influencia que todos estos ejercen en estas agrupaciones y el efecto que ellas cumplen en ellos.

↓ **Objetivos del comportamiento organizacional**

Stephen, Robbins (2004). Hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos:

Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Entender: Por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.

Predecir : Comportamiento futuro de los empleados. Los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

Controlar: Al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

Todos estos objetivos permitirán a los administradores obtener o mejorar la calidad del personal que trabaja en su empresa, estudiará cómo se comportan, como se desempeñan, si serán dedicados, productivos, si trabajan en equipo y desarrollan sus habilidades para una mayor productividad, Todo esto permitirá lograr los objetivos trazados por la empresa.

✦ Tipos de grupos

Stephen, Robbins (2004). Una organización se rige por requisitos técnicos que surgen de sus metas declaradas. El logro de estas metas exige que se lleven a cabo ciertas tareas y que se asignen empleados que las realicen. Además, siempre que los individuos se asocian de manera más o menos continua, se tienden a formar grupos cuyas actividades o intereses pueden diferir de los que requiera la organización; estos son los grupos informales. Tanto los grupos formales como los informales presentan las mismas características generales.

- **Grupos formales.**

Son grupos que se crean por decisión gerencial para alcanzar las metas declaradas de la organización. Las demandas y procesos de la organización conducen a la formación de dos tipos de grupos formales.

- **Grupos informales.**

Agrupaciones naturales de personas que ocurren en la situación laboral y surgen como respuesta a necesidades sociales propias. Son grupos que no surgen a raíz de un diseño calculado sino que evolucionan naturalmente.

- **Grupo de mando.**

Está compuesto por los subordinados que están directamente bajo las órdenes de un supervisor asignado.

Ejemplo: Los supervisores de los diferentes departamentos conforman el grupo de mando en el organigrama.

Ejemplo: Los empleados de los departamentos del organigrama conforman los grupos de trabajo.

- **Grupo de tareas.**

Es el que se compone de empleados que trabajan juntos para completar cierta tarea o proyecto en particular asignado por un supervisor inmediato; Es algo creado por la administración para realizar ciertos objetivos organizacionales.

- **Grupos por interés.**

Formados por individuos que tal vez no pertenezcan al mismo grupo de mando o trabajo, que pueden afiliarse para lograr algún objetivo mutuo. Dichos objetivos no se asocian con los de la organización, pero son específicos para cada grupo.

- **Grupos por amistad.**

Grupos se forman porque los integrantes tienen algo en común, como la edad, las creencias políticas, o por su ascendencia étnica. Los grupos por amistad extienden frecuentemente su interacción y su comunicación a actividades fuera del trabajo.

✚ **Comportamiento de los grupos de trabajo.**

Stephen, Robbins (2004) El éxito de los grupos en las organizaciones depende de las capacidades de los integrantes, la intensidad de los conflictos, y las presiones internas sobre sus miembros para que se ajusten a las normas de dicho grupo.

❖ **Condiciones externas impuestas a los grupos.**

Stephen, Robbins Para empezar a comprender el comportamiento de un grupo de trabajo, se necesita estudiarlo como un subsistema integrado en un sistema mayor. Es decir, cuando reconocemos que los grupos son un subconjunto de un sistema organizacional mayor, podemos extraer parte de la explicación del comportamiento del grupo de una explicación de la organización a la que pertenece, por tanto, todos los grupos de trabajo sufren la influencia de las condiciones que se les impone. Estas condiciones externas incluyen:

- **Estrategia general de la organización.**

La estrategia global de una organización, que suele establecer la administración superior, bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Por ejemplo, podría dirigir a la organización hacia la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, la ampliación de la participación del mercado, o la reducción de tamaño de sus operaciones globales.

- **Estructuras de autoridad.**

Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar. Esta estructura determina generalmente dónde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización, quién es

el líder formal del grupo y cuáles son las relaciones formales entre grupos.

- **Regulaciones formales.**

Las organizaciones crean reglas, políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados. Mientras mayor sea el número de reglamentos formales que la organización impone sobre sus empleados, será más consistente y predecible el comportamiento de los miembros del grupo de trabajo.

- **Recursos organizacionales.**

Algunas organizaciones son grandes, obtienen utilidades y cuentan con abundancia de recursos. Por ejemplo, sus empleados tienen herramientas y equipos modernos de alta calidad para realizar sus trabajos. Otras no son tan afortunadas. Cuando las organizaciones tienen recursos limitados, lo mismo pasa con sus grupos de trabajo. En gran parte, lo que un grupo realmente logra está determinado por lo que es capaz de realizar. La presencia o carencia de recursos, como dinero, tiempo, materias primas y equipo que son asignados por la organización tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo.

- **Proceso de selección del personal.**

Los miembros de cualquier grupo de trabajo son miembros de la organización de la que forma parte el grupo. Los miembros de una fuerza de trabajo de reducción de costos, primero tuvieron que ser contratados como empleados de la compañía. De manera que los criterios que utiliza una organización en su proceso de selección determinarán la clase de personas que estará en sus grupos de trabajo.

- **Sistema de evaluación del desempeño**

Otra variable que afecta en una organización a todos los empleados es el sistema de evaluación y recompensa del desempeño. ¿Proporciona la organización objetivos desafiantes, específicos, de desempeño a los empleados? ¿Premia la organización el logro de los objetivos individuales o de grupo? Puesto que los grupos de trabajo forman parte del sistema organizacional en el sentido más amplio, el comportamiento de los miembros del grupo se verá influido por la forma como la organización evalúe el desempeño y cuáles sean los comportamientos que se premien.

- **Cultura de la organización**

Toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados. En unos cuantos meses, la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización. Saben cosas como la forma de vestirse para el trabajo, si se aplican con rigor las reglas, qué clases de comportamiento dudoso les provocará problemas con toda seguridad y cuáles son las que probablemente se pasen por alto, la importancia de la honradez e integridad y cosas semejantes.

- **Entorno laboral físico.**

El ambiente físico en el trabajo impuesto sobre el grupo por las partes externas tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo de trabajo. Los arquitectos, etc., toman decisiones respecto del tamaño y la distribución física del espacio de trabajo de un empleado, de los niveles de iluminación y del ruido para reducir distracciones. Aquí es mucho más fácil para los

empleados platicar u holgazanear si sus sitios de trabajo están cercanos unos de otros.

Todos los grupos sufren la influencia de las condiciones externas que les imponen desde afuera como en el caso de la oficina central quien impone reglas, normas, metas organizacionales, la jerarquía, los recursos, el grupo de personas con los que van a trabajar, la cultura de la organización y el ambiente donde va a desarrollar sus actividades y los grupos tienen que acomodarse a estas condiciones.

❖ **Recursos de los miembros de un grupo**

Stephen, Robbins (2004) En gran parte, el nivel potencial del desempeño de un grupo depende de los recursos que sus miembros en lo individual aportan al grupo. Existen tres recursos que han recibido la mayor atención:

- **Conocimientos.**

Es un conjunto de hechos e información almacenada a través de la experiencia o el aprendizaje.

- **Capacidades.**

Se refiere a los recursos y aptitudes que tiene un individuo, para desempeñar una determinada tarea dentro de una organización. El desempeño de un grupo no es solo la suma de las capacidades de sus integrantes, sin embargo, estas capacidades establecen los parámetros de lo que pueden hacer o qué tan bien se desenvuelven en grupo.

- **Personalidad.**

Las investigaciones han explorado la relación entre los rasgos de la personalidad y las actitudes y

comportamiento del grupo. Los atributos que tienden a tener una connotación positiva en nuestra cultura, tienden también a estar relacionados positivamente con la productividad, la moral y la cohesión del grupo. Dichos atributos incluyen rasgos como la sociabilidad, la confianza en sí mismo y la independencia. Los rasgos que se consideran negativos, como el autoritarismo, la prepotencia y la despreocupación, tienden a estar relacionados de manera negativa con las variables dependientes. Estos rasgos de personalidad afectan el desempeño del grupo.

Los buenos recursos que pueda tener el grupo dependen de los conocimientos, aprendizaje, experiencias, aptitudes y la capacidad de cada uno de sus integrantes; esto ayudará a que se consolide un óptimo grupo de trabajo porque unirán conocimientos para un eficiente desempeño de sus actividades dentro de la organización.

❖ Estructura de los grupos

Stephen, Robbins (2004) Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de los miembros y hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como del desempeño de éste como tal. ¿Cuáles son algunas de estas variables estructurales? Incluyen:

- **Roles o Papeles**

Shakespeare dijo: "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son simplemente actores." Usamos la misma metáfora, y todos los miembros del grupo son actores, cada uno desempeñando un papel.

Por este término entendemos un conjunto de pautas de conductas esperadas de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. La comprensión del comportamiento de papeles se simplificaría en un grado impresionante si cada uno de nosotros escogiera un rol y lo actuara con regularidad y consistencia. Por desgracia, se nos requiere que actuemos en diversos papeles, tanto en nuestros puestos como fuera de ellos. Según veremos, uno de los aspectos principales en la comprensión del comportamiento es darse cuenta del papel que desempeña una persona.

- **Normas**

Todo grupo establece sus normas, es decir, estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias. Cuando ha sido acordada y aceptada por el grupo, la norma actúa como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo con un mínimo de controles externos. Las normas formalizadas se incorporan en los manuales de organización que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados.

- **Tamaño**

Los grupos grandes son buenos para obtener insumos variados, pero los grupos más pequeños son mejores para realizar algo productivo con ese insumo. ¿Afecta el tamaño de un grupo su comportamiento global? La respuesta a esta pregunta es un "sí" definitivo, pero el efecto depende de las variables dependientes que se observen.

Por ejemplo, la evidencia indica que los grupos de menor tamaño terminan más rápidamente las tareas asignadas que los grandes. Sin embargo, si el grupo está ocupado en la solución de problemas, los grupos grandes consistentemente obtienen mejores calificaciones que sus contrapartes más pequeñas, además producen entradas diversificadas.

La estructura de los grupos ayuda a moldear el comportamiento de los miembros del grupo dentro de la organización como: los roles o papeles, los estándares aceptables, el tamaño del grupo con lo que van a trabajar y la combinación de conocimientos que los miembros aportan a los grupos, todos estos ayudan a que su desempeño se a mejor.

❖ **Procesos de grupo**

Stephen, Robbins (2004) El siguiente componente de nuestro modelo de comportamiento de grupos toma en cuenta los procesos que se siguen dentro de un grupo de trabajo los patrones de comunicación utilizados por los miembros para el intercambio de información, procesos de decisión del grupo, comportamiento del líder, la dinámica del poder, interacciones conflictivas y cosas semejantes.

- **Sinergia**

Es la integración, unión de dos o más acciones que da como resultado un efecto diferente de la suma individual de éstas. Por ejemplo, la holgazanería social representa **una sinergia negativa**. El todo es menos que la suma de las partes. En cambio, con frecuencia se utilizan equipos en los laboratorios de investigación, porque aprovechan las diversas habilidades de los diferentes individuos para producir una investigación más significativa como grupo, que la que podría generarse

por todos los investigadores trabajando en forma independiente. Es decir, producen una **sinergia positiva**. Sus ganancias de proceso exceden sus pérdidas de proceso.

- **El efecto de facilitación social**

Se refiere a esta tendencia para que mejore o empeore el desempeño en respuesta a la presencia de otras personas. Aunque este efecto no es totalmente un fenómeno de grupo la gente puede trabajar en presencia de otras personas y no ser miembro de un grupo, es más probable que la situación de grupo proporcione las condiciones para que ocurra la facilitación social. La investigación sobre la facilitación social indica que el desempeño de tareas rutinarias sencillas tiende a acelerarse y hacerse con mayor precisión en presencia de otras personas.

Un proceso de grupo depende de una buena comunicación, y debe ser utilizado por los miembros para el intercambio de información; además, la sinergia positiva aprovecha diversas habilidades para producir un trabajo de grupo más significativo y el efecto de la facilitación social ayuda a mejorar el desempeño de los miembros de grupo.

- ❖ **Tareas de grupo**

Stephen, Robbins (2004) Imagínese por un momento dos grupos en una gran compañía petrolera. La tarea del primer grupo es considerar probables sitios para una nueva refinería. La decisión va a afectar a la gente de muchas áreas de la empresa: producción, ingeniería, mercadotecnia, distribución, personal, compras, desarrollo de bienes raíces, etcétera, de manera que será necesario que personas claves de estas

áreas proporcionen insumos para la decisión. *La tarea del segundo* grupo es coordinar la construcción de la refinería después de que se haya seleccionado el sitio, terminado el diseño y completado los arreglos financieros. La investigación sobre la eficacia del grupo señala que sería muy buen consejo para la administración usar un grupo mayor para la primera tarea que para la segunda. La razón se debe a que los grupos grandes facilitan el agrupamiento de información. La incorporación de una perspectiva diferente a un comité solucionador de problemas generalmente da como resultado una utilidad del *proceso*. Pero cuando la tarea del grupo es coordinar e implantar una decisión, es probable que la pérdida en el proceso creada por la presencia de cada miembro adicional sea mayor que la utilidad que pueda aportar al proceso. De manera que la relación tamaño - desempeño se ve moderada por los requisitos de la tarea de grupo.

Se pueden generalizar las tareas como sencillas o complejas. Las tareas complejas son aquellas que tienden a ser novedosas o no rutinarias. Las tareas sencillas son rutinarias y estandarizadas. Podríamos plantear de manera hipotética que mientras más compleja sea la tarea, más se beneficiará el grupo por la discusión entre los miembros sobre los métodos alternativos de trabajo. Pueden confiar en los procedimientos estandarizados de operación para llevar a cabo el trabajo. De manera similar, si existe un alto grado de interdependencia entre las tareas que tienen que desarrollar los miembros del grupo, necesitan interactuar más. Por tanto, una comunicación eficaz y unos niveles mínimos de conflicto deben ser más relevantes en el desempeño del grupo cuando las tareas son interdependientes.

Las tareas de los grupos pueden ser sencillas generalmente cuando son actividades rutinarias, estandarizadas y son

complejas cuando son tareas novedosas; estas actividades son mejores para el desarrollo de los grupos porque ayudan a que se debata sobre los métodos alternativos de trabajo y se cumpla con las actividades asignadas, generando a que el grupo se consolide.

❖ **Toma de decisiones en grupo:**

Stephen P, Robbins (2004) La creencia caracterizada por los jurados de que dos cabezas piensan mejor que una, ha sido aceptada durante largo tiempo como un componente básico de los sistemas legales estadounidenses y de muchos otros países. Se ha ampliado hoy esta creencia hasta el punto de que grupos, equipos o comités toman muchas decisiones en las organizaciones.

Ventajas de los grupos Las decisiones individuales y de grupo tienen sus propios conjuntos de puntos fuertes. Ninguno es ideal para todas las situaciones. La siguiente lista identifica las ventajas principales que los grupos ofrecen sobre los individuos en la toma de decisiones.

La información y los conocimientos son más completos, mayor diversidad de puntos de vista, mayor aceptación de una solución, mayor legitimidad.

Desventajas de los grupos Desde luego, las decisiones de grupo no carecen de sus puntos débiles. Las principales desventajas incluyen las siguientes:

Consumen tiempo, Presiones para conformarse, Dominio de pocas personas, Responsabilidad ambigua.

- **Técnicas para la toma de decisiones en grupo**

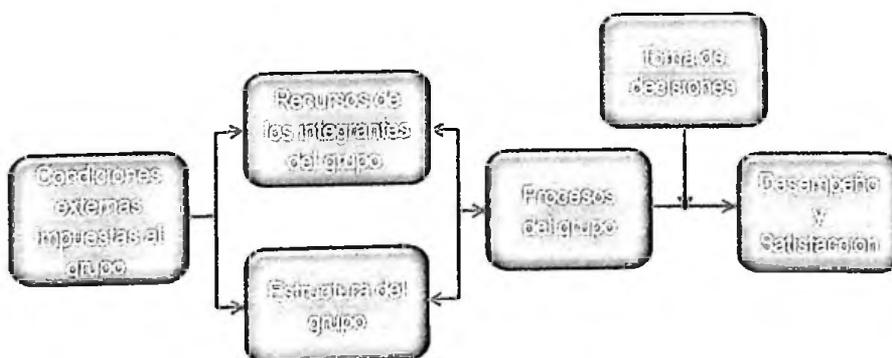
La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en grupos interactuantes cara a cara. Pero, como lo mostró nuestro análisis del pensamiento de grupo, es frecuente que estos grupos se censuren a sí mismos y presionen a los miembros individuales hacia una conformidad de opinión.

- **Lluvia de ideas**

En una sesión típica de tormenta de ideas, se sienta de media a una docena de personas alrededor de una mesa. El líder del grupo señala el problema de manera clara, a fin de que todos los participantes lo entiendan. Entonces, de manera despreocupada, los miembros lanzan todas las ideas que tengan como alternativas en un periodo determinado de tiempo.

La toma de decisiones cumple un papel muy importante en los grupos, nos indica que en cosas complejas son quienes mejores resultados tienen, debaten y llegan a soluciones concisas, porque hacen lluvia de ideas para tener propuestas óptimas.

Diagrama: Modelo de comportamiento de grupo



Fuente: Elaboración Propia

Según CHIAVENATO, Idalberto (2009) un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman.

- Estructura del grupo.

Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y proveer en buena medida el comportamiento de los individuos, así como del grupo.

- Liderazgo formal: Cada grupo tiene un líder, el cual es señalado formalmente por la organización y recibe distintos nombres (gerente, etc)
- La función: Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado.
- El desempeño del papel: Cada miembro del grupo desempeña la función específica que le ha atribuido la organización.
- Normas: Todo grupo establece sus normas, es decir, las pautas de comportamiento que aceptan y comparten los miembros.
- El tamaño: Existe evidencia que los grupos pequeños realizan mejor las tareas. En cambio, los grupos más grandes obtienen mejores resultados cuando se trata de resolver problemas.

- Condiciones de la organización

El comportamiento de un grupo queda más claro cuando lo visualizamos como un subsistema integrado a un sistema mayor. Todo grupo está sujeto a la influencia de condiciones externas como las siguientes:

- Estrategia de la organización: Definida por la directiva de la organización, establece los objetivos globales y los medios para alcanzarlos. La estrategia de la organización influye en el poder de los diversos grupos.
- Estructura de autoridad: Define quién depende de quién, quién toma decisiones.

- Reglas formales: Las organizaciones definen reglas, procedimientos políticas, descripciones de puestos y directrices para estandarizar el comportamiento de sus miembros.
- Asignación de recursos: Determina la manera en que el dinero, el tiempo, las materias primas y el equipo se distribuirán entre diversos grupos.
- Proceso de selección de personal: Los criterios de selección determinarán las características de las personas que formarán parte del grupo.
- Sistema de evaluación y desempeño: El comportamiento de sus miembros está influido por la manera en que la organización evalúa el desempeño y las conductas y sean dignas de recompensa.
- Cultura de la organización: Define los comportamientos aceptables e inaceptables. Los miembros de trabajo tienen que aceptar las normas implícitas y explícitas de la cultura corporativa.
- Condiciones físicas del trabajo: Son las características del lugar de trabajo impuestas al grupo: instalaciones, distribución de espacios, iluminación.
- Toma de decisiones:

La toma de decisiones en grupo, es más común en aquellos que tienen una Interacción directa, frente a frente, utilizando comunicación verbal y no verbal.

- Técnica de lluvia de ideas: Es una técnica que tiene por objeto superar las presiones que buscan la conformidad, Estimula la búsqueda de alternativas sin críticas o restricciones, el líder expone el problema con claridad, de modo que todos los participantes lo entiendan.

Según HELLRIEGEL Don; Slocum, John W. (2005) un grupo es cualquier cantidad de gente que comparte metas, que se comunica frecuentemente entre sí durante cierto periodo, pero que es tan pequeño como para que cada individuo se pueda comunicar con los demás, de persona a persona. Los grupos sufren la influencia de:

- Metas: Las metas del equipo son los resultados deseados para el equipo como conjunto, no solo la de los miembros individuales.
- Tamaño: El tiempo adecuado y el compromiso suficiente de los miembros con las metas y tareas del equipo quizá conduzcan a mejores resultados de un equipo.
- Funciones y diversidad de los miembros: Las similitudes y diferencias entre los miembros y sus funciones influyen en la conducta del equipo.
- Normas: Son reglas y patrones de comportamiento aceptables y esperados por los integrantes de un equipo.
- Liderazgo: Es una persona cuya influencia sobre el grupo crece con el tiempo y por lo general, refleja una capacidad única de ayudar al grupo a alcanzar sus metas.
- Técnica de tormenta de ideas: Es un proceso en el que los individuos expresan tantas ideas como sea posible durante un periodo de 20 a 60 minutos.

1.3.5 Productividad

La productividad implica el uso eficiente de los recursos disponibles. Actualmente en toda empresa e institución hay un interés en reducir costos y de utilizar mejor los recursos; en realidad, todo tipo de ahorro que se logre resultará en un mejoramiento de la productividad empresarial. Al simplificar las tareas en el trabajo se ahorra tiempo y esfuerzo, esto resulta en un mejoramiento de la productividad.

❖ Conceptos de productividad

Chase Richard, Robert Jacobs, Nicolás Aquilano (2005)

En términos generales, la productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; es decir, cuántos recursos estoy utilizando para producir: Cantidad de recursos utilizados + esfuerzo + tiempo = Cantidad de bienes y servicios producidos.

García Alfonso (2006) La productividad es la cualidad de ser productivos. Es un concepto que guía la administración de un sistema de producción y mide su éxito. Es la cualidad que indica qué tan bien se están utilizando sus recursos. La productividad es una evaluación de la eficiencia en el proceso de transformación de las organizaciones. Una mayor productividad proviene de fuentes como tecnología, administración y esfuerzo humano.

Chiavenato, Idalberto (2009) Es una variable intermedia. Productividad. Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores, al costo más bajo posible.

❖ **Importancia de la productividad**

Riggs, James (2002)

- Sirve de guía en la administración de un sistema de producción de bienes y servicios.
- Es un indicador de cómo se está utilizando los recursos de una empresa, como: mano de obra, capital, materiales y energías.
- En aspectos globales ayuda a controlar la inflación y contribuye a una economía nacional más fuerte.
- Una mayor participación y compromiso del trabajador es un factor vital en el mejoramiento de la productividad.
- Reflejará qué tan bien son utilizados los recursos para crear salidas o generar productos terminados (output). Medirá la relación entre output y uno o más insumos (Inputs).
- Los elementos importantes para aumentar la productividad de una empresa es el capital humano y la inversión de la organización para capacitar y formar a sus miembros.

❖ **Causas que disminuyen la productividad:**

Riggs, James (2002)

- Falta de habilidad para medir, evaluar y administrar la productividad de los empleados. Esto causa una extraordinaria pérdida de recursos.
- Premios y beneficios dados sin requerir el equivalente en productividad y contabilidad.
- Autoridad difusa e ineficiente en organizaciones complejas, que causan retrasos y tiempos perdidos.
- Poca motivación entre un número creciente de empleados nuevos con nuevas actitudes.

- Reparto tardío causado por programas que no se han cumplido por escasez de materiales.
- Conflictos humanos no resueltos en el trabajo de equipo, dando por resultado una ineficiencia de la empresa.
- Intromisiones legales crecientes y leyes anticuadas cuyo resultado son las restricciones de opciones y prerrogativas de la administración.
- Proceso de trabajo muy especializado que implica monotonía y aburrimiento.
- Falta de habilidad por parte de los profesionales para estar al día con las últimas novedades y conocimientos.

❖ **Ventajas de una mayor productividad en las empresas.**

Riggs, James (2002)

- Mayores productividades en una empresa con respecto a los recursos humanos y físicos, significan mayores ganancias, puesto que la ganancia es igual al ingreso menos el costo de los bienes y servicios producidos mediante la utilización de recursos humanos y materiales.
- Una mayor productividad de la empresa por lo general se traduce en ingresos reales más altos para los empleados.
- El consumidor tiene que pagar precios relativamente bajos ya que el costo de manufactura se reduce a través de una mayor productividad.

❖ **Cómo medir la productividad en las empresas de servicio.**

Riggs, James (2002) *Productividad en términos de personas es sinónimo de rendimiento.* En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) cuando en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos o servicios, en un sistema de producción

se emplea a las personas por el trabajo que hacen. Este trabajo es físico, mental o de ambas clases, requiere esfuerzo, debe haber motivos para que los trabajadores realicen el esfuerzo. En la mayoría de los casos, la productividad se mide de acuerdo a la producción obtenida en relación a los insumos utilizados (materia prima, mano de obra, capital); en un sistema administrativo la productividad puede medirse de manera diferente, ya que en un sistema de este tipo, por lo general la productividad está influida sustancialmente por la motivación y el esfuerzo de la gente; cuando ésta tiene un fuerte compromiso con las metas de la organización, generalmente muestra un alto nivel de desempeño. El incremento en la productividad a través de la gente no es el resultado de hacerla trabajar más duro. Una mayor participación y compromiso del trabajador es un factor vital en el mejoramiento de la productividad, la evaluación de la productividad es importante para el mejoramiento de la misma, es por eso que las organizaciones deben evaluar constantemente que todos sus colaboradores utilicen de manera eficiente todos los recursos que disponen en cada una de sus áreas.

En conclusión, para evaluar la productividad en una empresa de servicio, se debe conocer la percepción y las acciones que cada colaborador tiene en su respectiva área, todo ello se denomina percepción del diseño del área de trabajo.

❖ **Percepción del diseño del área de trabajo**

Riggs, James (2002) La percepción del diseño del área de trabajo es un conjunto de procedimientos enfocados al análisis del trabajo que se lleva a cabo y a la realización de mejoras en el área en la que se desarrollan las actividades. Para conocer un buen diseño del área de trabajo se hace necesario saber la percepción general de los métodos que tiene el colaborador en cuanto a su área de trabajo; en la percepción del diseño del área de trabajo se debe tomar en cuenta los métodos que utilizan los colaboradores durante el proceso de su trabajo, la efectividad de los materiales que utilizan y la autoevaluación de las capacidades de los operarios.

- **Percepción general de los métodos que tiene el colaborador en cuanto a su área de trabajo.**

Riggs, James (2002)

Es el estado o la forma general de cómo el colaborador percibe su área de trabajo en base a distintos factores y escenarios desde el momento que ingresó a la empresa o al área hasta su estabilidad, es decir, su salud, horarios, herramientas, programación de actividades, entre otros factores.

- **Materiales**

Riggs, James (2002) Es el estado de cómo el colaborador percibe los materiales que utiliza para el desarrollo de su trabajo, en base a su utilidad y condiciones para poder evaluar este indicador se debe realizar una entrevista.

- **Operario**

Riggs, James (2002) Es el estado de cómo el colaborador se autoevalúa bajo los enfoques de sus capacidades, habilidades y percepción de su establecimiento dentro de la empresa. Para poder evaluar este indicador se debe realizar las siguientes preguntas:

Según Ibañez, Mario (2011). Para evaluar la productividad se debe evaluar el rendimiento del colaborador en función a las tareas realizadas en un puesto de trabajo en cumplimiento de las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial desarrollo. El desempeño del colaborador debe ser evaluado trimestral, semestral, anual. Si el esfuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

Todo colaborador debe recibir retroalimentación, además se busca estimular el valor y las cualidades del empleado en las tareas asignadas en su puesto de trabajo, así mismo dar oportunidad a desarrollarse en la organización mediante su esfuerzo.

Gutiérrez, Humberto (2010). Productividad: Es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados. La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

La productividad es la relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin. Esto significa que la productividad no depende de excedernos en la jornada de trabajo, por lo que considero que es muy cierto el refrán de: "Trabajar horas extras, significa baja productividad", es decir, que podemos producir igual o más, con la misma cantidad de tiempo en el trabajo, sin pedirle al colaborador un esfuerzo extra.

MARCO CONCEPTUAL

Comportamiento organizacional: Es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humano en las organizaciones.

Eficiencia: Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Efectividad: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Stephen Covey define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.

Grupo: Es un conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos.

Normas: Son las reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por los integrantes de un equipo.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Percepción: Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

Rendimiento: Es la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y resultados que se consiguen.

1.4. Problema

El escenario actual de las empresas viene presentando constantes cambios dentro de periodos cada vez más cortos, esto se debe a que en la actualidad el cliente, consumidor y colaborador es cada vez más exigente.

El sector hotelero en Tarapoto está conformado por 142 establecimientos, de los cuales 12 son de dos estrellas según fuente DIRCETUR, que prestan servicio de hospedaje, siendo uno de ellos el hotel "Cielo", el cual es instrumento de investigación en la presente, investigación.

El hotel "Cielo", viene prestando sus servicios desde el año 1998, en la actualidad son 15 años en el mercado, cuenta con 50 habitaciones, así mismo diversos servicios que complementan al servicio de alojamiento; además, cuenta con 13 trabajadores que están repartidos en cuatro áreas como recepción, limpieza, restaurante y administración, quienes están en contacto directo con los diferentes clientes que llegan al establecimiento,

Mediante observación directa se puede notar que los trabajadores, no se ajustan a las normas, tienen un deficiente desempeño de sus funciones, no están utilizando sus conocimientos y capacidades al 100 por ciento, así mismo el 99% de los trabajadores desconoce los estatutos y las normas de la empresa, haciendo que no exista sinergia entre el grupo y por ende no tenga una dirección conjunta, no están siguiendo los procesos determinados por la empresa, por consiguiente no se desarrollan bien sus actividades, tampoco participan en la toma de decisiones generando a la administración sobrecarga de trabajo y finalmente no trabajan en equipo y de forma organizada, generando constantemente problemas dentro de la organización.

Además los trabajadores no están siendo productivos ya que se tiene una capacidad instalada de 50 habitaciones para explotarla y solo se está vendiendo el 40% de lo que se tiene ofertado, incluso las ventas del año anterior fueron (252 653) y este año (204 790), es decir, las ventas fueron menores al año anterior; esto se debe a que los colaboradores desconocen de manera eficiente el cómo realizar su trabajo, utilizan demasiados materiales para el cumplimiento de sus labores, lo cual incrementa el monto del gasto de mantenimiento del hotel, utilizan demasiado tiempo para realizar sus actividades, creando distorsión en los horarios de trabajo, porque se quedan más horas de lo estipulado para concluir con sus actividades.

¿Cómo es el comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo y cuál será su relación con la productividad de los trabajadores del hotel "Cielo" de la ciudad de Tarapoto en el año 2013?

1.5. Hipótesis

El comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo es deficiente y tiene relación directa con la baja productividad del hotel "Cielo" en la ciudad de Tarapoto en el año 2013.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Analizar el comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo y establecer la relación con la productividad de los trabajadores del hotel "cielo" de la ciudad de Tarapoto en el año 2013.

1.6.2. Objetivos específicos

- Conocer las condiciones externas de los grupos en la empresa hotel "cielo" de la ciudad de Tarapoto.
- Conocer los recursos de los miembros de un grupo en la empresa hotel "cielo" de la ciudad de Tarapoto.
- Conocer la estructura de grupos en la empresa hotel "cielo" de la ciudad de Tarapoto.
- Conocer los procesos de grupo en la empresa hotel "cielo" de la ciudad de Tarapoto.
- Conocer las tareas de grupo en la empresa hotel "cielo" de la ciudad de Tarapoto.
- Conocer la toma de decisiones en los grupos en la empresa hotel "cielo" de la ciudad de Tarapoto.
- Conocer la percepción del diseño del área de trabajo de los colaboradores del hotel "cielo" de la ciudad de Tarapoto.
- Determinar la relación del comportamiento organizacional en la productividad.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variable

2.1.1. Variable independiente

Comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo.

2.1.2. Variable dependiente

Productividad.

2.2. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
INDEPENDIENTE						
"Comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo"	Es el conjunto de conductas y actitudes de dos o mas individuos de todas las áreas existentes en una empresa que se relacionan para conseguir los objetivos planteados por la organización.	El comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo se evaluará conociendo las seis dimensiones planteadas en la teoría de Stephen Robbins (2004), para ello se entrevistará a cada uno de los colaboradores de las distintas áreas, para luego analizarlos mediante tabulaciones que serán resumidas en gráficos que faciliten su entendimiento.	CONDICIONES EXTERNAS	Estrategia general	Metas	Muy Deficiente
				Estructuras de autoridad.	Medios	
					Relaciones	
				Regulaciones	Reglas	
					Políticas	
				Recursos organizacionales.	Herramientas	
				Selección de personal.	Criterios	
				Sistema de evaluación del desempeño	Proceso de selección	
			Recompensa			
			Cultura	Logro de objetivos	Deficiente	
				Comportamiento		
			Entorno laboral	Distribución física		
				Conocimientos	Aprendizaje	
				Capacidades	Aptitudes	
PERSONALIDAD DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO	Personalidad.	Atributos	Regular			
	ESTRUCTURA DE GRUPOS	Roles o papeles.		Conductas esperadas		
Normas.		Controles externos				
PROCESOS DE LOS GRUPOS.	Sinergia.	Integración				
	Facilitación social.	Condiciones				
TAREAS DE GRUPO.	Actividades	Sencillas y complejas	Eficiente.			
TOMA DE DECISIONES DE LOS GRUPOS	Técnicas	Lluvia de ideas				
DEPENDIENTE						
"Productividad"	Es la relación entre los resultados obtenidos en base al tiempo y la cantidad de recursos utilizados, todo ello ayuda a la eficiencia de la organización.	Para evaluar la productividad se conocerá la percepción del área de trabajo que tiene cada colaborador, lo cual contrasta la teoría de Riggs James (2002), para ello se entrevistará a todos los colaboradores y sus respuestas serán analizadas en gráficos y tablas	PERCEPCIÓN DEL DISEÑO DEL ÁREA DE TRABAJO		Percepción de los métodos	Muy Eficiente
					Materiales	
					Operarios	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Metodología

El método que se utilizó fue de tipo deductivo e inductivo ya que se evaluó el comportamiento organizacional en base a la conducta humana y también se conoció la productividad de los colaboradores del hotel "Cielo", todo ello por medio de instrumentos de investigación científica, a su vez se analizó los datos obtenidos y finalmente se trabajó con estos análisis para determinar el problema planteado en la investigación.

2.4. Tipo de estudio

La presente investigación tiene un tipo de estudio **DESCRIPTIVO** pues existen dos variables: "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN BASE A LA CONDUCTA DEL GRUPO Y PRODUCTIVIDAD", y una de ellas trata de explicar el comportamiento de la otra, ya que depende de la misma.

2.5. Diseño

El diseño de investigación es no experimental, porque se mide una sola vez las variables tal cual ocurren y de corte transversal porque la variable se describirá y analizará una sola vez en un solo periodo del año 2013.

DIAGRAMA:



Dónde:

- M** : Empresa
- O1** : Comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo.
- O2** : Productividad.
- R** : Relación

2.6. Población, Muestra.

2.6.1. Población.

La población objeto de investigación estará constituida por el total de los trabajadores del hotel "Cielo" en el distrito de Tarapoto, los cuales ascienden a trece (13) colaboradores, distribuidos en sus respectivas áreas.

	NOMBRE DEL COLABORADOR	ÁREA
1	López Reátegui, Víctor Saúl	administrativa
2	López Guzmán, Víctor Saúl	Administrativa.
3	Silva Pinedo, Tessy	Recepción
4	Martínez Mendoza, Cinthia Melisa	Recepción
5	Coquinche Fasabi, Edwin William	Recepción
6	López Reátegui, Mary Mirelly	Recepción
7	Clavo Campos, Wilson	Limpieza
8	Sinti Cenepo, Wildoro	Limpieza
9	Castillo Barrezueta, Alex Alfredo	Limpieza
10	Hidalgo Davila, Segundo Leonardo	Limpieza
11	Guzmán Bartra, Sara	Restaurante
12	Del Águila Pazmiño, Jhon	Restaurante
13	Chujutalli Pinedo, Miranda	Restaurante

2.6.2. Muestra

La muestra será censal y estará compuesta por el total de la población trece (13) colaboradores, puesto que se adapta de manera efectiva a los intereses de la presente investigación.

2.7. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	ALCANCES	FUENTE E INFORMANTE
Entrevista Personal	Cuestionario de entrevista	El tipo de entrevista estará formada por preguntas cerradas, basándose en las teorías de Stephen P. Robbins 2004, y James L. Riggs (2002).	Colaboradores del hotel "Cielo"
Fichaje	Fichas de investigación bibliográficas	- Marco teórico	Libros, revistas, etc.
	Ficha de resumen	- Marco conceptual	

2.8. Método de análisis de datos

Los datos fueron analizados de manera descriptiva, pues se asignó un atributo a cada una de las variables, cada uno de ellos estuvo ligado a la hipótesis, ya que el instrumento se tabuló en el programa de Microsoft Excel y se representó mediante gráficos que faciliten su interpretación y/o análisis, así mismo dicho análisis se realizó a modo de resolver cada objetivo planteado mediante la contrastación de los resultados obtenidos con la hipótesis planteada, para luego culminar con el análisis general que responde a problemática de cada una de las variables planteadas en la presente investigación.

III. RESULTADOS

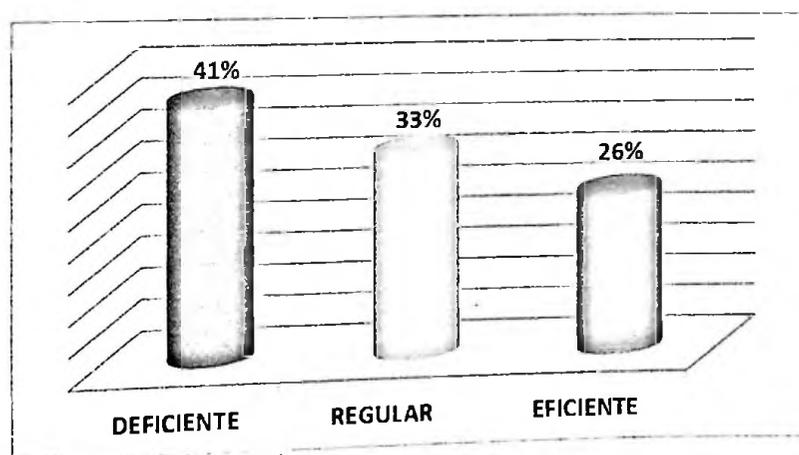
3.1 CONDICIONES EXTERNAS DE LOS GRUPOS

Para la solución de este objetivo se desarrolló una entrevista a los 13 colaboradores del hotel "Cielo" y para esta dimensión se tuvo 19 preguntas distribuidas en ocho subdimensiones y el análisis detallado de cada indicador se encuentra en los anexos (tablas y gráficos del 1 al 8); para esta dimensión (Condiciones externas) se elabora la tabla N° 1 y el gráfico N° 1 que contienen el conglomerado de las respuestas de cada pregunta. Cabe indicar que el análisis tanto de la tabla como del gráfico se ejecuta de manera conjunta, y contienen la misma información.

Tabla N° 01: Condiciones externas de los grupos

	DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
ESTRATEGIA GENERAL	15	38%	13	33%	11	28%
ESTRUCTURA DE AUTORIDAD	12	31%	13	33%	14	36%
REGULACIONES	15	58%	5	19%	6	23%
RECURSOS ORGANIZACIONALES	8	31%	11	42%	7	27%
SELECCIÓN DE PERSONAL	13	50%	8	31%	5	19%
SISTEMA DE EVALUACION Y DESEMPEÑO	20	51%	11	28%	8	21%
CULTURA	10	38%	9	35%	7	27%
ENTORNO LABORAL	9	35%	11	42%	6	23%
TOTAL	102	41%	81	33%	64	26%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 01: Consolidado de condiciones externas de los grupos

Interpretación:

Mediante el proceso de investigación se identificó que gran parte de las respuestas regulares se suma a las respuestas deficientes, por obtener un mayor porcentaje; además se puede observar que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo y bajo el enfoque de condiciones externas es insuficiente porque más del 52% así lo confirma; este resultado se resuelve debido a que más del 49% contestó que la estrategia general es incorrecta, porque las metas trazadas por la empresa, los medios que utiliza para reducir costos y mejorar la conducta de los trabajadores no es la adecuada; además, más del 58% menciona que las regulaciones son inapropiadas por la flexibilidad de las reglas y políticas que impiden la mejora de conducta de los trabajadores. Así mismo, más del 52% aduce que los recursos organizacionales son deficientes, esto debido a las herramientas y recursos de la organización que no permiten su desarrollo laboral. Del mismo modo, más del 66% percibe que la selección de personal es inadecuada por no seguir procesos y criterios de selección apropiados, por ello más del 51% menciona que el sistema de evaluación y desempeño es deficiente debido a la falta de recompensa de la empresa, al mal desempeño y al poco apoyo de sus integrantes de grupo para solucionar problemas durante el proceso laboral; así mismo, más del 56% contestó que la cultura es limitada por las reglas que no se aplican con rigor, y a la falta de honradez e integridad, también más del 56% considera que el entorno laboral es deficiente por el tamaño del área y la distribución física que no permite la comodidad para el buen desempeño que permita mejorar la eficiencia de las actividades en la empresa.

3.2 RECURSOS DE LOS MIEMBROS DE GRUPO

Para la solución de este objetivo se desarrolló una entrevista de seis preguntas, así mismo el análisis detallado de cada indicador se encuentra en los anexos (Tablas y gráficos del 09 al 11), además se elabora la tabla N° 02 y el gráfico N° 02, los cuales contienen el conglomerado de las respuestas de cada pregunta. A su vez, la tabla como el gráfico se ejecutan de manera conjunta porque contienen la misma información.

Tabla N° 02 Recursos de los miembros de los grupos

	DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
CONOCIMIENTOS	10	38%	10	38%	6	23%
CAPACIDADES	10	38%	9	35%	7	27%
PERSONALIDAD	17	65%	4	15%	5	19%
TOTAL	37	47%	23	29%	18	23%

Fuente: Elaboración propia.

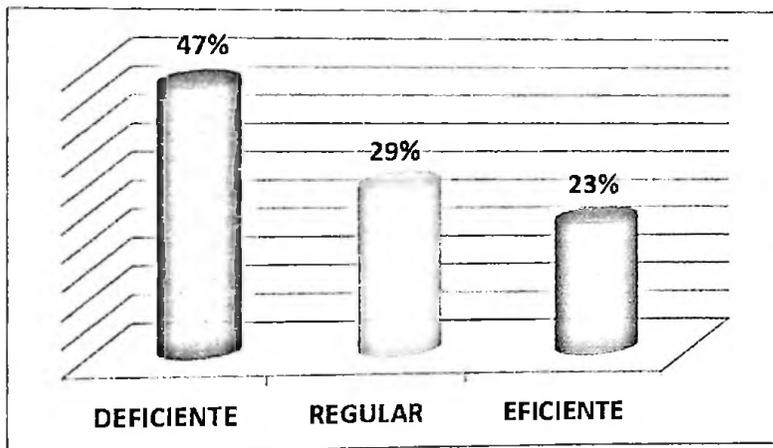


Gráfico 02: Consolidado de recursos de los miembros de grupo

Interpretación:

Mediante el proceso de investigación se identificó, que una gran parte de las respuestas regulares se suma a las deficientes por obtener mayor porcentaje, por ello tanto en la tabla N° 02 y gráfico N° 02 se puede observar que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo y bajo el enfoque de recursos de los miembros es deficiente porque más del 62 % así lo confirma. Este resultado se resuelve debido a que más del 57% de los encuestados menciona que su equipo laboral no ha

adquirido la experiencia necesaria; además, la empresa no genera aprendizaje grupal. Así mismo, el 56% de los encuestados menciona que la empresa no conoce las aptitudes de los trabajadores y las aptitudes de sus compañeros no son las adecuadas; a su vez, más del 65% de los encuestados menciona que la personalidad es deficiente, por existir autoritarismo en la personalidad de sus compañeros afectando la solidez del grupo.

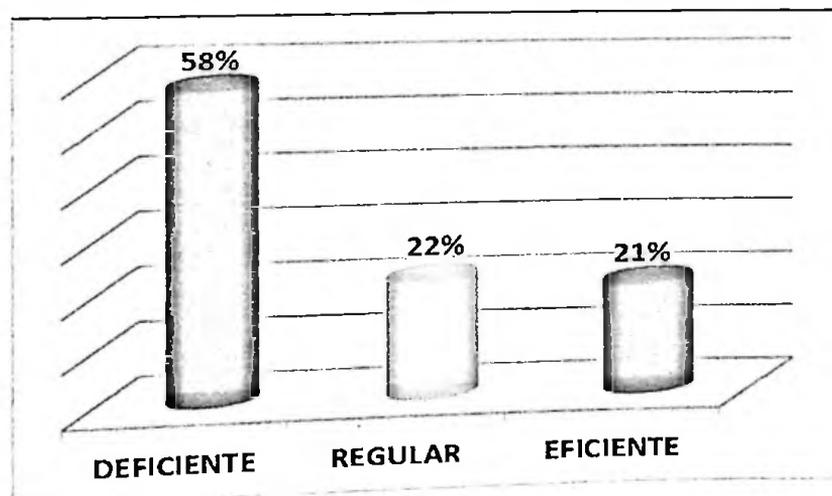
3.3 ESTRUCTURA DE GRUPOS

Para dar solución a este objetivo se desarrolló una entrevista que tuvo un total de seis preguntas, vale mencionar que el análisis detallado de cada indicador se encuentra en los anexos (Tablas y gráficos 12 y 13), se elabora la tabla N° 03 y el gráfico N° 03, los cuales contienen el conglomerado de las respuestas de cada pregunta. Es importante aclarar que el análisis tanto de la tabla como del gráfico se ejecuta de manera conjunta, ya que contienen la misma información.

Tabla 03: Estructura de grupos

	DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
ROLES Y PAPELES	15	58%	4	15%	7	27%
NORMAS	30	58%	13	25%	9	17%
TOTAL	45	58%	17	22%	16	21%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 03: Consolidado de estructura de grupos

Interpretación:

Mediante el proceso de investigación se pudo identificar que gran parte de las respuestas regulares se suma a las deficientes por ser el que mayor porcentaje obtuvo, es por ello que: tanto en la tabla N° 03 y gráfico N°3 se puede observar que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo y bajo el enfoque de estructura de grupos es inapropiada, ya que más del 68% así lo confirma. Es resultado se resuelve debido a que el 58% de los encuestados menciona que los roles y papeles son incorrectos, porque la conducta de sus compañeros de trabajo no es la que esperaban, los roles o papeles que desempeñan sus compañeros no están bien establecidos, por lo tanto no apoyan a mejorar la conducta de los grupos; además, más del 58% de los encuestados menciona que las normas son deficientes debido a las normas del manual de organización y funciones, el tiempo y capacidad para solucionar los problemas no son las adecuadas, por ejemplo: existe a menudo duplicidad de funciones, hacen que en muchos casos sean mal entendidas por los trabajadores y usadas como excusas para no realizarlas incluso cuando la empresa lo requiera con suma importancia.

3.4 PROCESO DE LOS GRUPOS

Para dar solución a este objetivo se desarrolló una entrevista, tuvo un total de cuatro preguntas, vale mencionar que el análisis detallado de cada indicador se encuentra en los anexos (Tablas y gráficos 14 y 15), se elabora la tabla N° 03 y el gráfico, N° 03, los cuales contienen el conglomerado de las respuestas de cada pregunta. Es importante aclarar que el análisis tanto de la tabla como del gráfico se ejecuta de manera conjunta, ya que contienen la misma información.

Tabla 04: Proceso de los grupos

	DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
SINERGIA	7	54%	2	15%	4	31%
FACILITACIÓN SOCIAL	19	49%	13	33%	7	18%
TOTAL	26	50%	15	29%	11	21%

Fuente: Elaboración propia.

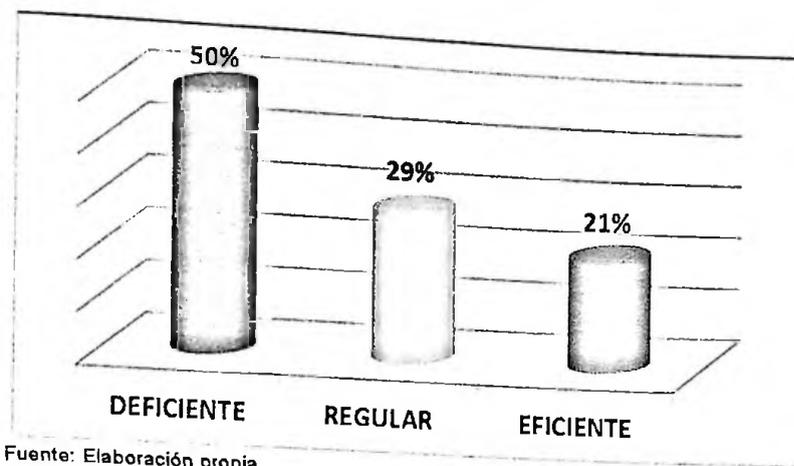


Gráfico 04: Consolidado de procesos de los grupos

Interpretación:

Mediante el proceso de investigación se pudo identificar que gran parte de las respuestas regulares se suma a las respuestas deficientes debido a que obtuvo mayor porcentaje, es por ello que: tanto en la tabla N° 04 y gráfico N°4 se puede observar que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo y bajo el enfoque de procesos de grupos es deficiente ya que más del 63% así lo confirma. Este resultado se resuelve debido a que más del 54% de los encuestados menciona que el proceso de los grupos es inapropiada, debido a que la integración de los trabajadores no es la adecuada, por lo tanto no tienen buenos resultados, por ejemplo: existen muchos casos en donde hay una brecha extensa entre algunos trabajadores de ciertas áreas administrativas gerenciales con el área de mantenimiento, lo cual ocasiona consecutivos resentimientos ante los colaboradores del área de limpieza y por ende su rotación; más del 60% contestó que la facilitación social es deficiente debido a que el desempeño de sus compañeros no tiende a aumentar cuando están en presencia de un huésped, no existe integración de grupo, no ejecutan bien su trabajo; por ejemplo: existen muchos casos en donde hay huéspedes esperando el apoyo para subir sus equipajes, y es en ese preciso instante que el trabajador no muestra mayor interés por realizar mejor su trabajo, incluso en presencia del huésped, esto origina insatisfacción en el cliente, y se ejecuta un círculo vicioso en todo el hotel; es decir, el otro colaborador informa de sus acciones a gerencia, y esta le reclama, existe resentimiento en el reclamado y termina en la baja efectividad en sus acciones ante los clientes o huéspedes.

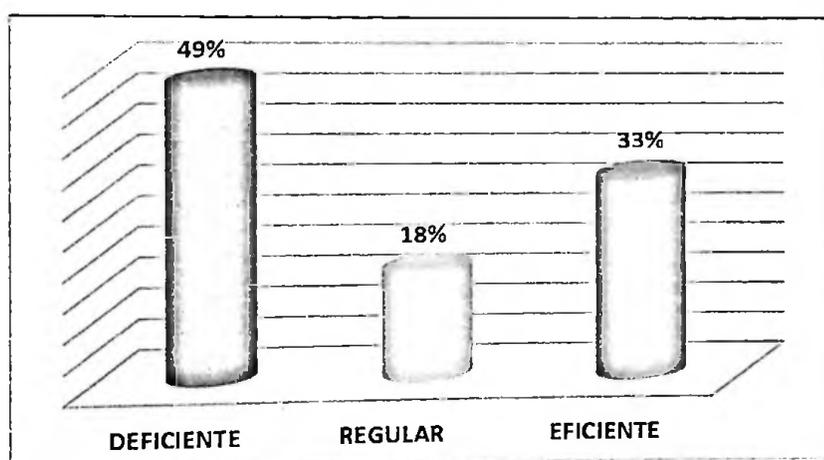
3.5 TAREAS DE GRUPOS

Para dar solución a este objetivo se desarrolló una entrevista que tuvo un total de tres preguntas, vale mencionar que el análisis detallado de cada indicador se encuentra en los anexos (Tabla y gráfico N° 16), se elabora la tabla N° 05 y el gráfico, N° 05, los cuales contienen el conglomerado de las respuestas de cada pregunta. Es importante aclarar que el análisis tanto de la tabla como del gráfico se ejecuta de manera conjunta, ya que contienen la misma información.

Tabla 5: Tareas de grupos

	DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
ACTIVIDADES	19	49%	7	18%	13	33%
TOTAL	19	49%	7	18%	13	33%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Consolidado de tareas de grupos

Interpretación:

Mediante el proceso de investigación se pudo identificar que gran parte de las respuestas regulares se suma a las respuestas deficientes debido a que obtuvo el mayor porcentaje, es por ello que tanto en la tabla N° 05 y gráfico N°5 se puede observar que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo y bajo el enfoque de tareas de grupos es inadecuada ya que más del 58%

así lo confirma; esta respuesta se resuelve debido a que más del 58% de los encuestados contestó que las actividades son deficientes porque no hay interacción en los grupos, existen tareas rutinarias, cuando hay tareas no piden ayuda, por ejemplo: varios trabajadores de las distintas áreas que se encuentran cansados y aburridos de sus trabajos ya que se convirtieron en rutina y sienten que están estancados.

3.6 TOMA DE DECISIONES

Para dar solución a este objetivo se desarrolló una entrevista que tuvo un total de dos preguntas; vale mencionar que el análisis detallado de cada indicador se encuentra en los anexos (Tabla y gráfico N°17), se elabora la tabla N° 06 y el gráfico N° 6, los cuales contienen el conglomerado de las respuestas de cada pregunta. Es importante aclarar que el análisis tanto de la tabla como del gráfico se ejecuta de manera conjunta, ya que contienen la misma información.

Tabla 06: Toma de decisiones de los grupos

	DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
TECNICAS	12	46%	6	23%	8	31%
TOTAL	12	46%	6	23%	8	31%

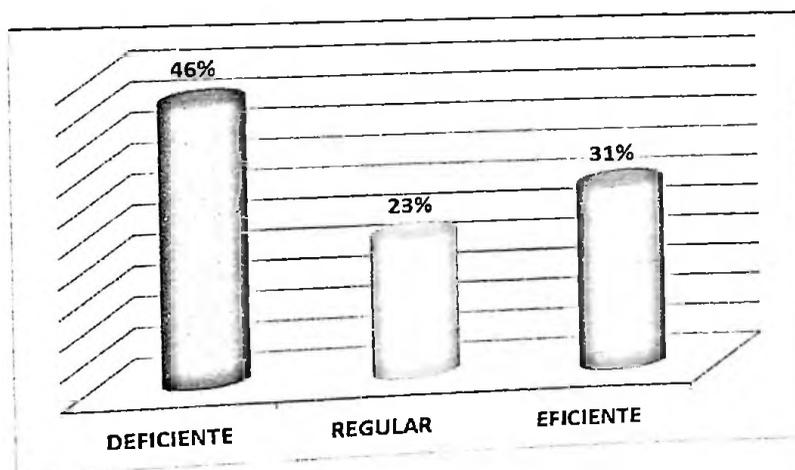


Gráfico 06: Consolidado de toma de decisiones de los grupos

Interpretación:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 46% de los encuestados menciona que las técnicas que utiliza la gerencia para rescatar las opiniones de los trabajadores son deficientes, así mismo mediante proceso de investigación se pudo identificar que los que contestaron regular se suman las respuestas incorrectas por obtener el mayor porcentaje, es por ello que se puede concluir que más del 58% contestó que las técnicas son deficientes, esto se sustenta en que el 50% de los encuestados mencionó que no existen reuniones en donde se rescaten propuestas ni opiniones para tomar buenas decisiones, ya que es el dueño el que toma las decisiones en todos los rincones de la gestión del hotel.

3.7 Percepción del diseño del área de trabajo.

Para dar solución a este objetivo se desarrolló una entrevista de 24 preguntas vale mencionar que el análisis detallado de cada indicador se encuentra en los anexos (Tablas y gráficos del 18 al 20), se elabora la tabla N° 07 y el gráfico N° 7, los cuales contienen el conglomerado de las respuestas de cada pregunta. Es importante aclarar que el análisis tanto de la tabla como del gráfico se ejecuta de manera conjunta, ya que contienen la misma información.

Tabla 07: Percepción del diseño del área de trabajo

	DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE	
	RESP.	%	RESP.	%	RESP.	%
PERCEPCIÓN DE MÉTODOS	85	41%	60	29%	63	30%
MATERIALES	13	33%	6	15%	20	51%
OPERARIOS	33	51%	18	28%	14	22%
TOTAL	131	42%	84	27%	97	31%

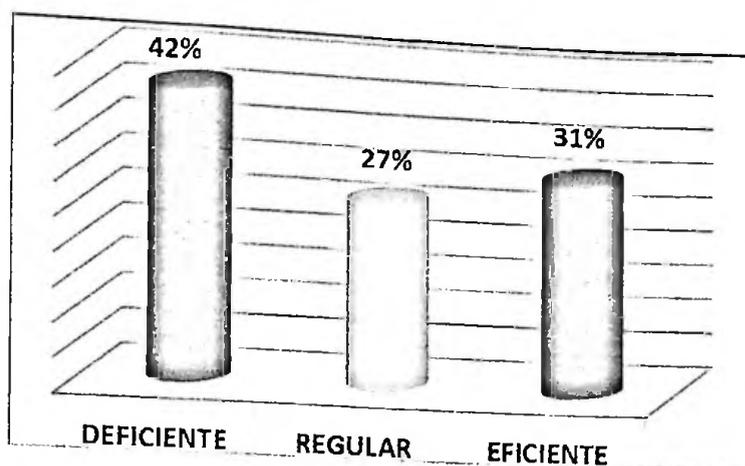


Gráfico 07: Consolidado de percepción del diseño del área de trabajo.

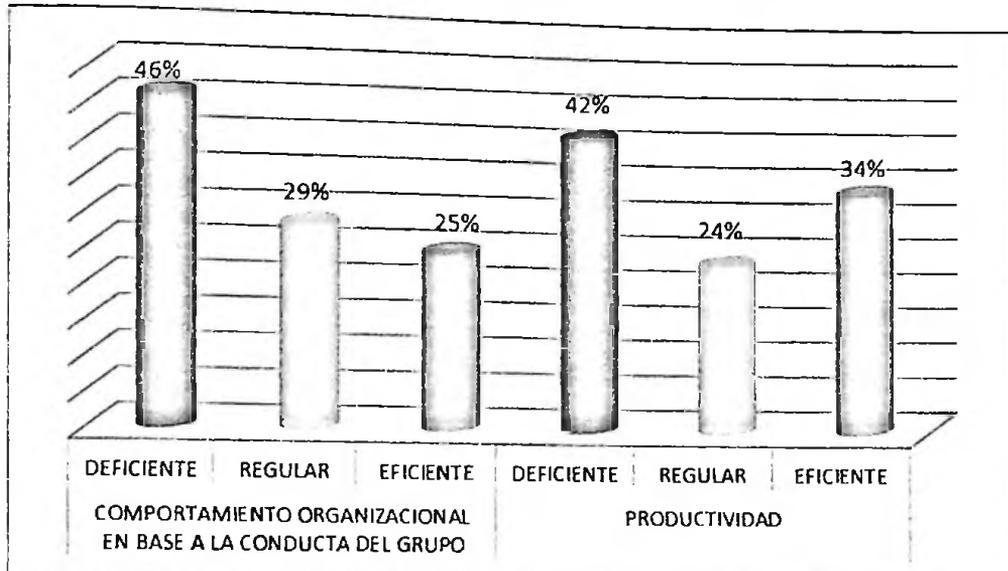
Interpretación:

Tanto en la tabla como en el gráfico se puede observar que la productividad en base a percepción del diseño del área de trabajo es deficiente, debido a que sus indicadores, percepción de métodos y operarios, son deficientes; este resultado se resuelve debido a que más del 54% de los encuestados menciona que la percepción de los métodos de trabajo existentes en el hotel son percibidos de manera inadecuada. Así mismo, el área de trabajo no está diseñado en base a los tiempos, por lo tanto no le resulta agradable, los colaboradores perciben que cuentan con poco tiempo para desarrollar sus labores, así mismo frecuentemente tienen dolores físicos por el trabajo que desempeñan; acaban la jornada cansados por lo que realizan, que no cuentan con un orden específico para realizar sus actividades y no reciben capacitaciones para el mejor desempeño de su trabajo y el manejo del tiempo al momento de realizarlo. Además, más del 77% de los operarios se siente fatigado por el trabajo que realiza y considera que ello se podría eliminar si se implantan mejores condiciones laborales; por otra parte, así mismo el 54% considera que no están efectuando el trabajo que ellos quisieran y el 61% comenta que la cantidad de los materiales que le proporcionan para que realicen su trabajo no necesariamente son los que ellos recomendarían. Vale mencionar que en esta variable solo los materiales que la empresa brinda a sus colaboradores son utilizados de manera eficiente.

3.8 RELACIÓN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD

Para dar solución a este objetivo se elaboró el gráfico número 08, el cual contiene los resultados de ambas variables.

Gráfico 08: Relación comportamiento organizacional y productividad.



Interpretación:

En el presente gráfico se puede observar que las deficientes estrategias generales, la mala estructura de autoridad, las ineficaces reglas, el nulo sistema de evaluación del desempeño, la mala distribución física de las áreas de trabajo, las inadecuadas capacidades del personal, las malas actitudes de los trabajadores, las malas técnicas para la solución de problemas se relacionan directa y negativamente con la baja percepción del diseño del área de trabajo, con la mala distribución de las actividades a realizar y con el poco rendimiento de los trabajadores.

Por todo lo antes mencionado se concluye que el deficiente comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo se relaciona directa y negativamente con la productividad de los colaboradores del hotel "Cielo" de la ciudad de Tarapoto en el periodo 2013.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Según CHIAVENATO, Idalberto (2009), un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos, el comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman, el comportamiento de los grupos está influenciado por estructura de grupos, condiciones de la organización, toma de decisiones, 1.- **Estructura del grupo:** Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y proveer en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables estructurales son: **Liderazgo formal, La función, El desempeño del papel, Normas, El tamaño,** 2.- **Condiciones de la organización:** Un grupo de trabajo no existe en el vacío ni en el aislamiento total, sino que forma parte de una organización. El comportamiento de un grupo queda más claro cuando lo visualizamos como un subsistema integrado a un sistema mayor. Todo grupo está sujeto a la influencia de condiciones externas como las siguientes: **Estrategia de la organización, Estructura de autoridad, Reglas formales, Asignación de recursos, Proceso de selección de personal, Sistema de evaluación y desempeño, Cultura de la organización, Condiciones físicas del trabajo,** 3.- **Toma de decisiones:** Es más común en aquellos que tienen una interacción directa, frente a frente, utilizando comunicación verbal y no verbal. No obstante, los participantes de esos grupos por lo general se censuran inconsistentemente y presionan a los demás miembros para que acepten una sola opinión, **Técnica de lluvia de ideas.**

En base a lo mencionado, en la presente investigación se evaluó el comportamiento de un grupo compuesto por trece (13) colaboradores, que buscan alcanzar determinados objetivos del hotel "Cielo", cada uno de ellos cuenta con determinadas conductas, así mismo se conoció cómo es que el liderazgo formal influye en sus conductas; es en ese entonces que se pudo detectar que gran parte de los colaboradores percibe que el líder no ejerce influencia de manera efectiva con ellos, tampoco existen evaluaciones

constantes de desempeño, lo cual hace que la mayoría de colaboradores no tome en serio las reglas y normas que la empresa los pone. De igual manera se identificó que los colaboradores no tienen en claro cuál es la estructura de autoridad en la empresa, ya que consideran como único jefe al propietario; sin embargo, existe un área de administración que a su vez ejecuta las funciones de esta, sin embargo no de manera efectiva, siendo esta su principal debilidad y factor preponderante para que no sea percibida como área de autoridad. Los colaboradores manifiestan que los recursos que les brinda la empresa para que realicen sus labores, no necesariamente son las adecuadas y esto a su vez hace que la conducta del colaborador sea moldeada de manera negativa. Dentro de la investigación se pudo conocer que no existe un adecuado proceso de selección de personal, esto origina que ingresen personas que no están preparadas para la cultura de la empresa y a su vez comiencen a adaptarse a la conducta del resto de trabajadores; de igual manera, es precisamente la selección de personal uno de los factores más importantes ante la conducta de los colaboradores, ya que en su mayoría perciben que los trabajadores entran por afinidad y no por competencia. Otro de los factores importantes que se identificó es que los colaboradores no están contentos con sus respectivos ambientes de trabajo, en su mayoría estos no se adaptan a las necesidades de los puestos pues son pequeños o sencillamente carecen de otros elementos necesarios para las áreas. En cuanto al proceso de toma de decisiones se pudo establecer que absolutamente todas las decisiones están monopolizadas hacia el propietario, lo cual causa muchos inconvenientes ya que los colaboradores sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta., Por todo lo mencionado se pudo concluir que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo es deficiente.

Según HELLRIEGEL Don; Slocum, John W. (2005), un grupo es cualquier cantidad de gente que sufre la influencia de las metas, tamaño de equipo, funciones y diversidad de los miembros, normas, liderazgo, tormenta de ideas. **Metas.** Las metas del equipo son los resultados deseados para el equipo como conjunto, no solo la de los miembros individuales. **Tamaño.** El tiempo adecuado y el compromiso suficiente de los miembros con las metas y tareas del equipo quizá conduzcan a mejores resultados de un equipo de nueve o más miembros que en el caso de un equipo más pequeño, pero con personas más apresuradas y menos comprometidas. **Funciones y diversidad de los miembros.** Las similitudes y diferencias entre los miembros y sus funciones influyen en la conducta del equipo. **Normas.** Son reglas y patrones de comportamiento aceptables y esperados por los integrantes de un equipo. **Liderazgo.** Los estudios de equipos y grupos pequeños en las organizaciones insisten en la importancia del liderazgo emergente, o informal, para alcanzar las metas, **Técnica de tormenta de ideas.** Es un proceso en el que los individuos expresan tantas ideas como sea posible durante un periodo de 20 a 60 minutos.

En base a lo mencionado, en la presente investigación se evaluó la conducta de un grupo de colaboradores que sufre la influencia de las metas que establece el hotel, así mismo se pudo encontrar que los colaboradores no tienen muy en claro cuáles son sus metas, ya que la gerencia nunca les ha comentado formal ni informalmente cuál es la meta del hotel para cada periodo; de igual manera se pudo determinar que el tamaño del grupo del hotel es pequeño, y por tanto su coordinación debería ser más efectiva; sin embargo, es precisamente este problema de coordinación que moldea de manera negativa la conducta del grupo. También se pudo determinar que en muchos de los casos existe duplicidad de funciones, lo cual está originado porque no existen herramientas como el MOF, que evite estos escenarios; así mismo, se conoció la efectividad de algunas normas establecidas, en las cuales se pudo encontrar que estas no son bien percibidas ya que no se ejecutan las sanciones con el mismo rigor a todos los colaboradores, influyendo esto de manera negativa en la conducta de los cooperantes. En cuanto al liderazgo emergente se pudo esclarecer que no existe ningún

integrante del grupo laboral que demuestre que tiene cualidades de manejar el grupo, lo cual habla mucho del grado de compromiso y actitud que los colaboradores tienen hacia el hotel. Para culminar, se pudo identificar que ellos perciben que no existen reuniones formales ni informales en donde se pida opiniones de todos los integrantes de la empresa, para poder dar solución a ciertos problemas específicos que afectan su productividad o funciones, lo cual es otro factor para que su conducta carezca de compromiso y pasión. Por todo lo mencionado se pudo concluir que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo es deficiente.

- **Condiciones externas impuestas a los grupos.**

Según Stephen Robbins (2004) el éxito de los grupos depende de las capacidades de los integrantes, la intensidad de los conflictos y bajo el enfoque de las condiciones externas nos dice que debemos considerar a los grupos como un subconjunto de un sistema organizacional y estos sufren la influencia de la estrategia general de la organización que consiste en establecer metas y los medios para poder alcanzarlo; así mismo, las estructuras de autoridad definen la jerarquía de autoridad, es decir, quién es el líder del grupo, también las regulaciones formales que crean reglas y políticas para estandarizar el comportamiento de los empleados. Del mismo modo, los recursos organizacionales como las herramientas y equipos sí están a la altura de sus expectativas porque tienen mucho que ver con el comportamiento del grupo; así mismo, en el proceso de selección de personal se utiliza criterios que permitan obtener buena clase de personas, también el sistema de evaluación del desempeño que premia el logro de los objetivos grupales. De igual manera en la cultura organizacional los trabajadores identifican el comportamiento aceptable e inaceptable dentro de la organización y por último se interesan bastante por el entorno laboral físico del lugar donde trabajan que contiene el ambiente físico, tamaño y distribución física.

En base a ello en la presente investigación se pudo identificar que el comportamiento del grupo de los colaboradores está influenciada por las

estrategias generales de la organización y es donde se identificó que estas estrategias son deficientes por que el 55% lo menciona ya que consideran metas impuestas a los grupos no está acorde a la realidad de igual manera las regulaciones formales del hotel que crea las reglas y políticas para estandarizar el comportamiento de los colaboradores es percibido de manera deficiente por los mismos, ya que las reglas y políticas no son ejecutados de manera parcial entre todos los colaboradores, de igual manera los recursos organizacionales es decir las herramientas que utilizan para el buen desempeño de su labores no son las adecuadas para algunos colaboradores, en cuanto a la selección de personal por parte de la gerencia del hotel son percibidas de manera deficiente por los colaboradores ya que consideran que carecen de criterios en el proceso de selección, lo cual hace que ingrese personal inexperto de la misma forma el sistema de evaluación del desempeño no es percibida de manera eficiente ya que debido a ello existe personal que no ayuda al logro de objetivos sin embargo no son sancionados, así mismo los colaboradores perciben que existe una deficiente cultura organizacional, ya que cada colaborador se comporta bajo sus propios principios que en muchos casos es inaceptable para otros colaboradores, para culminar los colaboradores perciben que su entorno laborales es decir el lugar donde realizan sus labores no están bien distribuidas y en algunos casos son muy pequeñas, todos estos factores influyen en la conducta de los colaboradores del hotel "cielo" que sea deficiente.

- **Recursos de los miembros de un grupo.**

Según Stephen Robbins (2004), gran parte del nivel potencial del desempeño de un grupo depende de los recursos que sus miembros utilizan y es influenciado por los conocimientos que han adquirido a través de la experiencia, así mismo las capacidades, es decir, aptitudes que tiene cada individuo para desempeñar una determinada actividad y del mismo modo la personalidad, que son atributos que tienden a tener una connotación positiva y negativa.

En base a lo mencionado en la presente investigación se conoció detalladamente los conocimientos que cada integrante de la empresa ha adquirido en base a su experiencia y aprendizaje; es en ese sentido que se identificó que los colaboradores perciben que sus compañeros de trabajo, incluso los más antiguos, no han adquirido la experiencia necesaria para realizar efectivamente su labor. De igual manera, los colaboradores perciben que la empresa no genera un aprendizaje grupal, así mismo se pudo conocer las capacidades y personalidad de los colaboradores, lo cual concluyó en que ambas no son las adecuadas para generar una positiva acción de grupo

- **Estructura de los grupos.**

Según Stephen Robbins (2004), los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen una estructura que modela el comportamiento de los miembros como los roles o papeles, estudia las conductas esperadas de comportamiento; también las normas influyen en el comportamiento de grupo e incorporan los manuales de organización y funciones que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. Así mismo, el tamaño de grupo es importante porque los grupos más pequeños terminan rápidamente sus tareas antes asignadas que los grandes; sin embargo, si el grupo está ocupado en la solución de problemas, los grupos grandes consistentemente obtienen mejores calificaciones que sus contrapartes más pequeñas, además producen entradas diversificadas.

En base a lo mencionado en la presente investigación se llega a determinar que el tamaño del grupo del hotel es relativamente pequeño, su estructura cuenta con deficiencias que no permiten moldear la conducta de los colaboradores de manera eficientemente; esto sucede debido a que sus roles no están siendo bien definidos, lo cual ocasiona que exista duplicidad de funciones y algunas veces origina que se pierda el sentido de apoyo grupal, así mismo las normas no están siendo eficientemente controladas.

- **Procesos de grupos.**

Según Stephen Robbins (2004), Este componente toma en cuenta los procesos que se siguen dentro de un grupo de trabajo, los patrones de comunicación utilizados por los miembros para el intercambio de información, procesos de decisión de grupo, comportamiento del líder, la dinámica del poder, interacciones conflictivas y cosas semejantes; así mismo, la sinergia que estudia la integración y unión de dos o más acciones que dan como resultado un efecto diferente de la suma individual de estas. De igual modo, el efecto de facilitación social estudia la tendencia para que mejore o empeore el desempeño de los colaboradores en presencia de otras personas.

En base a lo mencionado en la presente investigación se tomó en cuenta todos los procesos que siguen los colaboradores del hotel "cielo", dentro de ello se observó los patrones de comunicación, ayuda a la integración de todos los integrantes del hotel, más aún en presencia de un tercero. De todo ello se pudo concluir que no existe una integración efectiva ante todos los colaboradores, así mismo la presencia de un huésped no necesariamente ayuda a que la conducta de algunos colaboradores cambie y se oriente a ser parte de la sinergia organizacional.

- **Tareas de grupos**

Según Stephen Robbins (2004), la tarea del grupo es coordinar e implantar una decisión, es probable que la pérdida en el proceso creada por la presencia de cada miembro adicional sea mayor que la utilidad que pueda aportar al proceso. De manera que la relación tamaño - desempeño se ve moderada por los requisitos de la tarea de grupo, se puede generalizar las tareas como sencillas o complejas. Las tareas complejas son aquellas que tienden a ser novedosas o no rutinarias. Las tareas sencillas son rutinarias y estandarizadas. Podríamos plantear de manera hipotética que mientras más compleja sea la tarea, más se beneficiará el grupo por la discusión entre los miembros sobre los métodos alternativos de trabajo.

En la presente investigación se evaluó las tareas de los grupos mediante una entrevista a los 13 colaboradores del hotel "cielo" en donde se identificó que las tareas de los grupos son deficientes debido a que los encuestados contestaron que no hay interacción constante entre los grupos, existen tareas rutinarias; cuando hay tareas no piden ayuda, esto se debe a que varios trabajadores de las distintas áreas se encuentran cansados y aburridos de sus trabajos ya que se convirtieron en rutinarios y sienten que están estancados.

- **Toma de decisiones en los grupos**

Según Stephen Robbins (2004), la creencia caracterizada por los jurados de que dos cabezas son mejor que una, ha sido aceptada durante largo tiempo. Una de las ventajas: La información y los conocimientos son más completos, mayor diversidad de puntos de vista, mayor aceptación de una solución, mayor legitimidad y las desventajas: Consumen tiempo, presiones para conformarse, dominio de pocas personas, responsabilidad ambigua. Y las técnicas son las formas más comunes de toma de decisiones en grupo, tienen lugar en grupos interactuantes cara a cara. Como la lluvia de ideas cuando se sientan de media a una docena de personas alrededor de una mesa y el líder del

grupo señala el problema de manera clara para que en forma espontánea los miembros lancen las ideas que tengan como alternativa en un periodo de tiempo determinado.

En base a lo mencionado en la presente investigación se evaluó la forma de cómo el grupo de hotel "cielo" toma sus determinaciones, mediante una entrevista a los 13 colaboradores en donde se identificó que las decisiones en los grupos son deficientes debido a que no existen reuniones en donde se rescaten propuestas ni opiniones para tomar buenos acuerdos ya que es el dueño quien decide las decisiones en todos los rincones de la gestión del hotel.

- **Percepción del diseño del área de trabajo.**

Chase Richard, Robert Jacobs, Nicolás Aquilano (2005) En término generales, la productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, es decir, cuántos recursos estoy utilizando para producir: $\text{Cantidad de recursos utilizados} + \text{esfuerzo} + \text{tiempo} = \text{Cantidad de bienes y servicios producidos}$.

En base a lo mencionado en la presente investigación se llegó a determinar la productividad de los colaboradores en relación a los recursos utilizados; es en ese sentido que se pudo identificar que el 50% de los colaboradores no está utilizando los materiales de manera eficiente, así mismo se pudo determinar que la actitud y o esfuerzo que ponen los colaboradores para realizar efectivamente sus labores, carecen de eficiencia, es por ello que en la presente investigación se pudo concluir que la productividad de los colaboradores del hotel "Cielo" es deficiente.

Gutiérrez, Humberto (2010) Productividad: Es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados. La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados, la productividad es la relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin. Esto significa que la productividad no depende de excedemos en la jornada de trabajo, por lo que considero que es muy cierto el refrán de: "Trabajar horas extras, significa baja productividad", es decir, que podemos producir igual o más con la misma cantidad de tiempo en el trabajo, sin pedirle al colaborador un esfuerzo extra.

En base a lo mencionado, en la presente investigación se pudo conocer los resultados que logran los colaboradores y la cantidad o efectividad de los recursos que utilizan para realizar sus funciones; es en ese contexto donde se pudo identificar que los colaboradores no están logrando los resultados en los momentos o tiempos establecidos por el hotel, de igual manera el colaborador cree que esos tiempos no están acorde; a la realidad del trabajo, lo cual demuestra una total descoordinación entre lo que la empresa espera y lo que el trabajador percibe y produce. Así mismo, se pudo conocer que los colaboradores no consideran que los materiales que el hotel les prevé para realizar sus funciones se adecuan a sus estándares, lo cual consideran que dificultan su labor, por ejemplo, no cuentan con computadoras e impresoras que permitan efectivizar las labores, ya que están muy lentas; de igual manera, algunos colaboradores consideran que para la limpieza de las habitaciones necesitan insumos con un poder de limpiado más efectivo., Todo ello hace que el operario no muestre actitud para realizar efectivamente su trabajo; es por ello que se pudo concluir que la productividad de los colaboradores del hotel "Cielo" es deficiente.

Riggs, James (2002) Productividad en términos de personas es sinónimo de rendimiento, se dice que alguien es productivo cuando consigue el máximo de servicios; este trabajo, que es físico, mental o de ambas clases, requiere esfuerzo, y puede medirse por la motivación y el esfuerzo de la gente. Cuando ésta tiene un fuerte compromiso con las metas de la organización, este es un factor vital en el mejoramiento de la productividad, la que se evalúa de acuerdo a la percepción del diseño del área de trabajo que está enfocado al conjunto de procedimientos y al análisis del trabajo que se lleva a cabo, la realización de mejoras en el área en la que se desarrollan las actividades. Así mismo está desglosado por la percepción general de los métodos que tiene el colaborador en cuanto a su área de trabajo, estudia cómo él observa su área de trabajo en base a distintos factores y escenarios desde el momento que ingresó a la empresa o al área hasta su estabilidad. Los materiales: es el estado de cómo el cooperante percibe los materiales que utiliza para el desarrollo de su trabajo. Operario: es el estado de cómo él trabajador se autoevalúa bajo los enfoques de sus capacidades, habilidades y percepción de su establecimiento dentro de la empresa.

En base a lo mencionado, en la presente investigación, se pudo conocer la percepción de cada uno de los colaboradores en base al diseño de su área de trabajo identificando que este es deficiente, así mismo se les preguntó su percepción sobre sus áreas de trabajo a lo que contestaron que estas no son percibidas de manera agradable ya que presentan diversas deficiencias, entre ellas mencionan que los métodos que están establecidos por la empresa para realizar sus actividades no están diseñados en base a los tiempos que necesitan, por lo tanto no les resulta agradable, es decir, los colaboradores perciben que cuentan con poco tiempo para desarrollar sus labores. Así mismo, frecuentemente tienen dolores físicos por las labores que desempeñan; no cuentan con un orden específico para realizar sus actividades y no reciben capacitaciones para mejorar su desempeño en su área de trabajo.

Además, los colaboradores se sienten fatigados ya que no están efectuando el trabajo que ellos quisieran; así mismo, se pudo conocer que la cantidad de materiales que la empresa les proporciona para que realicen su trabajo, no necesariamente son los que ellos recomendarían, es por ello que al final de la investigación se pudo concluir que la productividad del hotel "Cielo" es deficiente.

V. CONCLUSIONES

- Se determinó que más del 59% de los colaboradores tiene deficiencias en el cumplimiento de las metas, los medios que utiliza para reducir los costos y mejorar la conducta de los grupos no están resultando convenientes porque existe demasiada flexibilidad de las reglas y políticas que hace que los trabajadores no tomen en serio sus tareas y perciben que no tendrán consecuencias graves como el despido de la empresa o alguna sanción que les haga sentir que deben realizarlo en su totalidad; además, perciben que las herramientas y recursos de la organización no les están ayudando en el buen desempeño de sus actividades, generando incomodidad al momento de realizarlas, así mismo la empresa da poca importancia a los procesos y criterios para seleccionar un personal creando colaboradores que no están aptos para el puesto, por medio de ello también alimenta la falta de compromiso de los trabajadores hacia la empresa, por el mismo motivo que cuando hay un problema determinado existe deficiente ayuda mutua entre ellos y por último consideran que el área donde trabajan no es la adecuada por el tamaño, distribución y comodidad.
- Los colaboradores no han adquirido la experiencia necesaria en las actividades encomendadas porque no le dieron importancia a pesar de estar trabajando muchos años para la empresa, en su momento fue menos importante para ellos; así mismo, en la empresa no se genera el aprendizaje grupal, es decir, las personas que tienen la suficiente experiencia con otras que recién se integran. Además, la gerencia le está dando poca importancia al hecho de conocer las capacidades y aptitudes de los colaboradores, generando que no pueda ubicarles en el puesto que les corresponda.
- El tamaño del grupo del hotel "Cielo" es relativamente pequeño, así mismo los roles y papeles no están bien diseñados y establecidos para que permitan alinear la conducta de los grupos de trabajo de la misma manera a las normas, y al manual de organización y funciones le están dando poca importancia, generando indisciplina y duplicidad de funciones.

- Los patrones de comunicación utilizados son inadecuados por la falta de integración social y por el mal desempeño de sus labores; más aún, cuando están en presencia de los huéspedes, generalmente los colaboradores no muestran iniciativa de ayuda, incluso frente a la presencia de terceras personas (Huéspedes).
- Los colaboradores perciben que las tareas en el hotel son rutinarias, porque realizan las mismas actividades todos los días creando monotonía en los trabajadores y por ende se crea desmotivación por las actividades a desarrollar porque sienten que no están aprendiendo actividades nuevas donde se puedan desarrollar.
- La toma de decisiones en la empresa no es adecuada debido a que no existen reuniones constantes que ayuden a rescatar opiniones y sugerencias para tomar buenas decisiones y lograr la meta establecida de la empresa en su conjunto.
- Se determinó que el 57% de los colaboradores tiene deficiencias en la productividad debido a que perciben el diseño de trabajo de manera inadecuada, porque el área de trabajo no está diseñado en base a los tiempos, tienen poco tiempo para desarrollar su labores, no reciben capacitaciones; así mismo, se sienten fatigados por el trabajo que realizan y consideran que ello se podría eliminar si se implantan mejores condiciones laborales.
- En definitiva, se pudo observar que el comportamiento organizacional en base a la conducta de grupo del hotel "Cielo" es deficiente en la mayoría de sus indicadores, lo cual ha influido que la productividad del hotel en conjunto se vea cuestionada ya que muestra resultados bajos.

VI. RECOMENDACIONES

- Determinar más presión en el cumplimiento de las reglas y políticas establecidas, para generar mayor responsabilidad y cumplimiento de sus labores, así mismo hacer seguimiento a las herramientas y recursos que están utilizando los colaboradores para observar y solucionar ciertos problemas, mejorando su desempeño, de igual manera establecer procesos y criterios para evaluar a los colaboradores aptos para desarrollarse en una determinada área, y por último distribuir mejor las áreas de trabajo para mejorar la comodidad de los mismos.
- Hacer seguimientos progresivos a los colaboradores para identificar si están adquiriendo los conocimientos y la experiencia necesaria que se necesita para generar aprendizajes grupales entre los colaboradores que recién ingresan a la empresa y de esta manera incrementar los conocimientos y el buen desarrollo de cada colaborador; así mismo, la gerencia debe preocuparse por conocer las capacidades y aptitudes de cada colaborador para identificar qué puesto es el apropiado para desarrollarse.
- Realizar un estudio exhaustivo de los roles y papeles que desempeña cada colaborador para diseñar de manera adecuada los tiempos que necesita cada uno para realizar sus actividades, así mismo hacer cumplir el MOF para alinear su conducta y que conozca exactamente cuáles son sus actividades a desarrollar, evitando la duplicidad de funciones.
- Implementar reuniones constantes con los trabajadores para discutir sobre la importancia de la comunicación y facilitación social en el grupo, y al mismo tiempo recibir sus opiniones para dar solución al problema suscitado.
- Buscar nuevas formas de cómo desarrollar las tareas encomendadas, creando actividades motivadoras que maximicen el tiempo y dejar la monotonía.

- Desarrollar la técnica de lluvia de ideas para reunir al grupo y obtener de cada uno sus opiniones sobre un determinado problema y mediante ello sacar posibles soluciones y obtener mejores resultados para la mejor toma de decisiones en la empresa.
- Realizar un cronograma de actividades diseñado de acuerdo a los tiempos que necesita cada colaborador para realizar sus actividades, para eliminar fatigas innecesarias, desarrollar capacitaciones constantes en diversos temas para ampliar sus conocimientos y de esta manera desarrollen sus actividades en forma eficiente.
- Poner más énfasis en el análisis del comportamiento de sus colaboradores, así mismo hacer un estudio exhaustivo de los colaboradores y de la empresa en su conjunto para ayudar a mejorar estos resultados obtenidos y perfeccionar la productividad en cada una de las áreas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BETANCOURT Juan, Yovanina Valera (2004). Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa. Materiales eléctricos Monagas, C.A (Tesis).Maturín: Universidad de Oriente.
- BACA, Ingrid, Mary Lau, Begonia Ríos (2007) Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro (Tesis). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- CHASE, Richard, Jacobs Robert, Nicholas Aquilano (2005) México, Administración de producción y operaciones (10ª Edición) Editorial: Mc Graw - Hill / Interamericana Editores SA.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009) Comportamiento organizacional (2da Edición) México, Editorial. Mc Graw - Hill / Interamericana Editores SA.
- DÍAZ, Juárez, Juan Rafael (2012). Relación entre satisfacción laboral y productividad de los docentes de las Facultades de Educación y Salud (Tesis).Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín
- DIOSES Silvia, Rómulo Lomparte, José Scudere (2004). Estudio de la cultura organizacional en una empresa peruana de telecomunicaciones. (Tesis). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- GUTIÉRREZ Gina, María Landi (2006) Propuesta para incrementar la competitividad y productividad de la empresa lavadora centro sur. (Tesis).Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

- GUTIERREZ PULIDO, Humberto (2010) Calidad total y productividad (3era Edición) México, Editorial. Mc Graw - Hill / Interamericana Editores SA.
- HELLRIEGEL Don y Jhon Slocum (2004) Comportamiento organizacional (10 a edición) Editorial: Internacional Thomson SA
- IBAÑES Machicao, Mario (2011) Gestion del talento humano en la empresa (Primera Edición) Editorial San Marcos Eirl.
- MADRID Christianne, Adriana Segura (2005). Análisis de comportamiento organizacional del personal para generar satisfacción en los clientes del hotel Mesón Sacristía de la compañía Puebla.(Tesis).México: Universidad de las Américas.
- PAJARES Nevado, Isabel (2012) Mejora de la productividad de los trabajadores en la información y el conocimiento.(Tesis).Madrid: Universidad Carlos III.
- PESANTEZ Silvia, Diana Guapacaza (2012) Análisis del comportamiento de la organizacional del personal docente, administrativo y de servicios. (Tesis).Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- POBLACIÓN Bernardo (2001). La productividad del capital humano en la empresa informativa.(Tesis).Madrid: Universidad Complutense.
- RIGGS, James (2002) Sistema de producción (3 era edición) México, Editorial: Limusa SA.

- RODRÍGUEZ Alejandro (2008) Relación de los esquemas de remuneración con la productividad laboral de los empleados en la empresa SUMMA SA (Tesis). Aguas Calientes: Universidad Autónoma. México.

- STEPHEN, Robbins (2004). Comportamiento organizacional (10 a Edición) México, Editorial: Pearson educación

VIII. ANEXOS

8.1 ENCUESTA: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD

Buenos días, tardes. Soy estudiante de la Universidad César Vallejo, Escuela de administración. Con el presente documento se está recopilando datos con fines de estudio, le agradezco por anticipado por su sinceridad, esfuerzo y tiempo al dar respuesta a las siguientes preguntas.

Marque con un círculo en el paréntesis, la alternativa que usted crea conveniente.

CONDICIONES EXTERNAS IMPUESTAS A LOS GRUPOS

Estrategia General:

Metas

1.- ¿Cómo perciben las metas trazadas por la empresa?

- a) Muy Deficiente b) Deficiente c) Regular d) Eficiente e) Muy eficiente

Medios

2.- ¿Cree que los medios que utiliza la empresa para reducir costos, mejorar la calidad son los adecuados para llegar a alcanzar las metas?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

3.- ¿Los medios que utiliza la organización ayudan a mejorar la conducta de los grupos?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Estructuras de autoridad:

Liderazgo

4.- ¿Considera usted que existe liderazgo en su grupo de trabajo?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

5.- ¿Cree usted que si se suscitara algún problema en su área debe ser informado inmediatamente a su jefe inmediato?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Relaciones

6.- ¿Considera usted que la relación entre su jefe inmediato y colaboradores es la adecuada?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Regulaciones:

Reglas y políticas

7.- ¿Cree usted que las reglas implantadas por la empresa contribuyen a mejorar la conducta de los trabajadores?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

8.- ¿Las reglas y políticas de la organización ayudan a alcanzar los objetivos planteados?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Recursos organizacionales

Herramientas.

9.- ¿Cree usted que las herramientas con que cuenta la organización son las adecuadas para realizar su labor?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

10.- ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Selección de personal

Criterios

11.- ¿Cómo percibe los criterios de selección de personal que tiene la organización?

- a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Eficiente e) Muy Eficiente

Procesos de selección

12.- ¿Considera usted que los procesos de selección influyen en el desarrollo eficiente de la organización?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Sistema de evaluación del desempeño

Recompensas

13.- ¿Cómo percibe usted la recompensa que recibe por la organización?

- a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Eficiente e) Muy Eficiente

Logro de objetivos

14.- ¿Su grupo de trabajo tiene buen desempeño y contribuye al logro de objetivos?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

15.- ¿Existe apoyo por parte de sus integrantes de grupo para solucionar problemas durante el proceso laboral?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Cultura:

Comportamiento

16.- ¿Cree usted que se aplican las reglas con rigor ante comportamientos dudosos?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

17.- ¿Considera usted que existe honradez e integridad en el comportamiento de sus compañeros de trabajo?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Entorno laboralDistribución física

18.- ¿Considera usted que el tamaño del área de su trabajo influye en su desempeño laboral y conducta?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

19.- ¿Cómo califica la distribución de sus áreas de trabajo?

- a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Eficiente e) Muy Eficiente

RECURSOS DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO**Conocimientos:**Experiencia

20.- ¿Considera que su equipo laboral ha adquirido la experiencia necesaria para realizar su labor?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Aprendizaje

21.- ¿Cree usted que en la empresa se genera un aprendizaje grupal?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Capacidades:Aptitudes

22.- ¿Cree usted que la empresa conoce las aptitudes de cada uno de sus colaboradores?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

23.- ¿Considera usted que las aptitudes de sus compañeros son las adecuadas?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Personalidad:Atributos

24.- ¿Usted percibe autoritarismo en la personalidad de sus compañeros de trabajo?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

25.- ¿La personalidad de sus compañeros de trabajo afecta el desempeño del grupo?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS**Roles o papeles**Conductas esperadas

26.- ¿Las conductas de sus compañeros de trabajo son las que usted esperaba?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

27.- ¿Los roles y papeles que desempeñan sus compañeros de trabajo están bien establecidos y ayudan a mejorar la conducta de los grupos?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Normas:Controles externos

28.- ¿Las normas establecidas influyen en el comportamiento del grupo?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

29.- ¿La empresa cuenta con un MOF que detalla las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

30.- ¿Cómo califica el tiempo que se demora el grupo para solucionar un determinado problema?

- a) Muy deficiente b) Deficiente c) Regular d) Eficiente e) Muy eficiente

31.- ¿Considera usted que el grupo cuenta con la capacidad de solucionar problemas eficientemente?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

PROCESOS DE LOS GRUPOS**Sinergia**Integración:

32.- ¿Cree usted que la integración de los trabajadores ayuda a tener mejores resultados?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Facilitación socialCondiciones

33.- ¿Considera Usted que el desempeño de sus compañeros tiende a aumentar cuando están en presencia de un huésped?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

34.- ¿Considera usted que existe integración de grupo cada vez que un tercero está presente en el hotel?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

35.- ¿Su grupo de trabajo ejecuta bien sus actividades puesto que conoce de ello y lo realiza sin importar si el dueño esté presente?

- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

TAREAS DE GRUPO

Actividades

Sencillas y complejas.

- 36.- Cuando sucede algún problema, ¿existe interacción en todo el grupo para dar solución?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 37.- ¿Considera que existen tareas rutinarias?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 38.- ¿Cuándo hay una tarea compleja ¿pides ayuda a sus compañeros de trabajo?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

TOMA DE DECISIONES DE LOS GRUPOS

Técnicas

Lluvia de ideas

- 39.- Cuando solicitan propuestas y/o opiniones para tomar ciertas decisiones ¿generalmente existen varias propuestas por parte de todos los integrantes?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 40.- ¿El gerente siempre solicita diversas opiniones antes de tomar decisiones relacionadas con las funciones y actividades del hotel?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

PRODUCTIVIDAD:

Percepción general de los métodos que tiene el colaborador en cuanto a su área de trabajo.

- 41.- ¿Su área de trabajo le resulta agradable?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 42.- ¿Desearía tener un trabajo mejor diseñado en base a los tiempos de trabajo definidos?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 43.- ¿Sus jefes se han ocupado en alguna ocasión por el diseño de su trabajo?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 44.- ¿Consideras que el clima es el adecuado en su centro de trabajo?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 45.- ¿Considera que cuenta con el tiempo suficiente para realizar todas las labores que le son encomendadas?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 46.- ¿Tiene definida la finalidad de la operación que realiza, es decir para qué sirve lo que hace?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

- 47.-¿Los servicios sanitarios son suficientes para el personal del departamento?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 48.-¿Frecuentemente siente algún dolor fisiológico producido por las actividades realizadas en la empresa?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 49.-¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de las actividades que realiza en la empresa?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 50.- ¿Considera que la programación de sus actividades diarias son las correctas?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 51.- Cuando ingresó a su puesto de trabajo ¿le ofrecieron un curso de inducción o introducción acerca de las actividades que iba a realizar?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 52.-¿Tiene un orden específico para realizar sus actividades?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 53.-¿Considera que las actividades que realiza son necesarias?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 54.-¿Puede hacer dos actividades a la vez?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 55.-¿Considera que podría hacer otras actividades para lograr el mismo resultado en la actividad que realiza?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 56.-¿Las herramientas que utiliza para realizar su trabajo le resultan cómodas?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 57.-¿Las herramientas de trabajo con que cuenta son las adecuadas para realizar sus actividades?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 58.-¿Cuenta con un plan diario de las actividades que va a realizar?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

Materiales

- 59.- ¿Cree usted que podrían sustituirse los materiales que utiliza por otros?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 60.- ¿Recibe los materiales con características uniformes y están en buenas condiciones al llegar a sus manos?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
- 61.- ¿Utiliza completamente todos los materiales que le proporcionan?
- a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre

62.- ¿Considera que se podría eliminar las fatigas innecesarias mediante mejores condiciones de trabajo y mejores herramientas?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

63.- ¿Considera que tiene habilidades para realizar otro trabajo diferente al que realiza?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

64.- ¿Considera que es apto tanto mental como físicamente para realizar el trabajo que le asignan?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

65.- ¿Considera que podría mejorar su trabajo si le instruyeran cómo realizarlo?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

66.- ¿Es suficiente la cantidad de material que le proporcionan para realizar su trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Algunas veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. CONDICIONES EXTERNAS.

1.1 Estrategia general de los grupos.

Tabla N° 01

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
1 ¿Cómo percibes las metas trazadas por la empresa?	1	8%	3	23%	5	38%	3	23%	1	8%	13	100%
2 ¿Cree que los medios que utiliza la empresa para reducir costos, mejorar la calidad son los adecuados para llegar a alcanzar las metas?	1	8%	5	38%	4	31%	1	8%	2	15%	13	100%
3 ¿Los medios que utiliza la organización ayuda a mejorar la conducta de los grupos?	2	15%	3	23%	4	31%	3	23%	1	8%	13	100%
TOTAL	4		11		13		7		4		39	

Tabla: N° 1.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	15	38%
REGULAR	13	33%
EFICIENTE	11	28%
TOTAL	39	100%

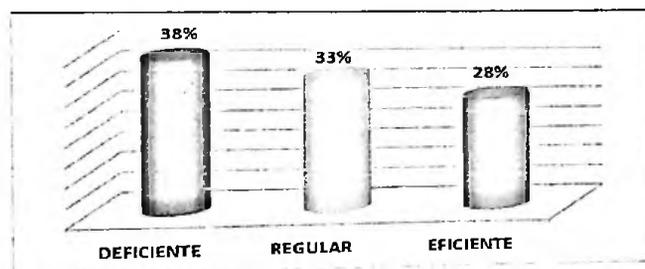


Gráfico: N° 01

Interpretación:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 38% de encuestados menciona que la estrategia general es deficiente, así mismo mediante el proceso de investigación, se pudo identificar que los encuestados que contestaron regular se inclinaban para las respuestas insuficientes, es por ello que se concluye que más del 55% contestó que la estrategia general es inapropiada. Este resultado se sustenta debido a que más del 50% mencionó que las metas trazadas por la empresa, los medios que utiliza para reducir costos, y los medios que utiliza para mejorar la conducta de los trabajadores no son las adecuadas, por ejemplo, las políticas de ahorro de energía dificultan ciertas funciones de las áreas, la inexistencia de actividades de confraternidad hacia los trabajadores dificulta la conducta de los grupos.

1.2. Estructura de autoridad.

Tabla N° 02

	MUY DEFC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY ERC.		TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
4	¿Considera usted que existe liderazgo en su grupo de trabajo?											
	2	15%	3	23%	5	38%	2	15%	1	8%	13	100%
5	¿Cree usted que si se suscitara algún problema en su área debe ser informado a su jefe inmediato?											
	1	8%	2	15%	3	23%	6	46%	1	8%	13	100%
6	¿Considera usted que la relación entre su jefe inmediato y colaboradores es la adecuada?											
	1	8%	3	23%	5	38%	3	23%	1	8%	13	100%
TOTAL												
	4		8		13		11		3		39	

Tabla N° 2.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	12	31%
REGULAR	13	33%
EFICIENTE	14	36%
TOTAL	39	100%

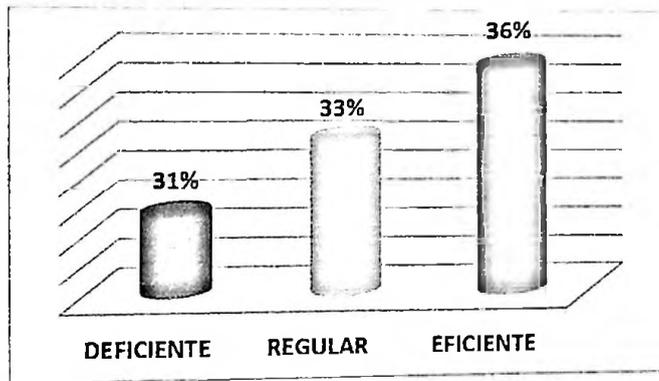


Gráfico: N° 02

1.3 Regulaciones

Tabla N° 03

	MUY DEFC.		DEFCIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFC.		TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
7	¿Cree usted que las reglas implantadas por la empresa contribuyen a mejorar la conducta de los trabajadores?											
	1	8%	7	54%	2	15%	2	15%	1	8%	13	100%
8	¿Las reglas y políticas de la organización ayudan a alcanzar los objetivos planteados?											
	3	23%	4	31%	3	23%	2	15%	1	8%	13	100%
TOTAL												
	4		11		5		4		2		26	

Tabla N° 3.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	15	58%
REGULAR	5	19%
EFICIENTE	6	23%
TOTAL	26	100%

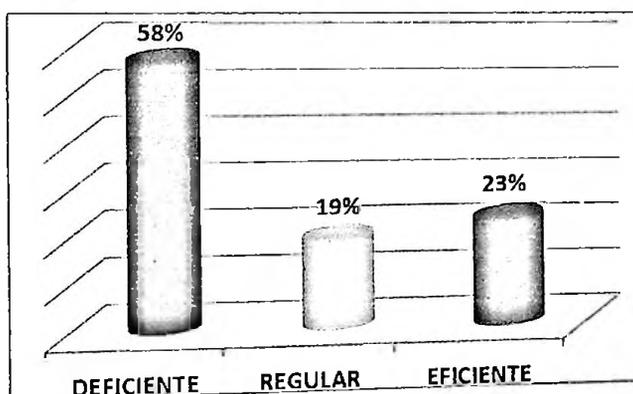


Gráfico: N° 03

Interpretación:

En el gráfico se observa que el 58% de los encuestados menciona que las regulaciones son deficientes, debido a que las reglas y políticas implantadas por la empresa no ayudan a mejorar la conducta de los trabajadores ni alcanzar los objetivos planteados, por ejemplo las políticas de cambio de turno son las que generan mayor índice de rotación de personal ya que en muchos casos no se adecúan a la realidad de los trabajadores.

1.4 Recursos organizacionales

Tabla N° 04

		MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
		1		2		3		4		5		TOTAL	
		R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
9	¿ Cree usted que las herramientas que cuenta la organización son las adecuadas para realizar su labor?	2	15%	2	15%	5	38%	3	23%	1	8%	13	100%
10	¿ Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades?	1	8%	3	23%	6	46%	2	15%	1	8%	13	100%
TOTAL		3		5		11		5		2		26	

Tabla N° 4.1

	RESP	%
DEFICIENTE	8	31%
REGULAR	11	42%
EFICIENTE	7	27%
TOTAL	26	100%

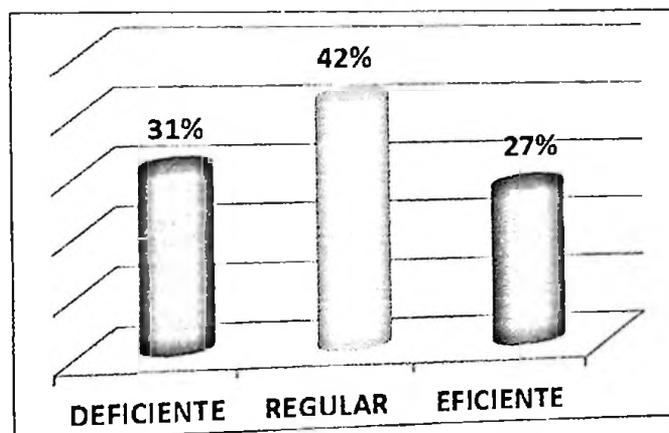


Gráfico: N° 04

Interpretación:

En el gráfico se observa que el 31% de los encuestados menciona que los recursos organizacionales son deficientes, así mismo se pudo identificar que los encuestados que contestaron regular se inclinan para las respuestas deficientes, se concluye que más del 52% contestó que los recursos organizacionales son insuficientes. Esto se sustenta debido a que las herramientas y recursos con que cuenta la organización no son las adecuadas.

1.5 Selección de personal

Tabla N° 05

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFC.		TOTAL		
	1		2		3		4		5				
11	¿Cómo percibe los criterios de selección de personal que tiene la organización?	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
		2	15%	5	38%	4	31%	1	8%	1	8%	13	100%
12	¿Considera usted que los procesos de selección influyen en el desarrollo eficiente de la organización?	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
		1	8%	5	38%	4	31%	2	15%	1	8%	13	100%
TOTAL		3		10		8		3		2		26	

Tabla N° 5.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	13	50%
REGULAR	8	31%
EFICIENTE	5	19%
TOTAL	26	100%

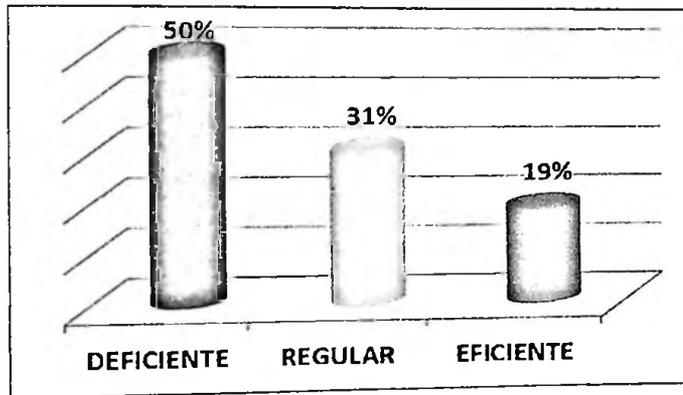


Gráfico: N° 05

Interpretación:

En el gráfico se puede observar que el 50% de los encuestados menciona que la selección de personal es inadecuada, así mismo mediante el proceso de investigación se puede identificar que los encuestados que respondieron regular se inclinan a las respuestas deficientes; de esta manera se concluye que el 66% contestó que la selección de personal es inapropiada debido a que los procesos y criterios de selección no son las adecuadas. Por ejemplo cuando se desea cubrir el puesto de recepción, no solicitan los requisitos que se ajustan a ese puesto; es decir, que tenga estudios de administración, turismo o experiencia en el puesto que va a desempeñar.

Tabla N° 06

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFC.		TOTAL					
	1		2		3		4		5							
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%				
13	¿Cómo percibe usted la recompensa que recibe por la organización?															
	2	15%	7	54%	3	23%	1	8%	0	0%	13	100%				
14	¿Su grupo de trabajo tiene buen desempeño y contribuye al logro de objetivos?															
	1	8%	5	38%	2	15%	4	31%	1	8%	13	100%				
15	¿Existe apoyo por parte de sus integrantes de grupo para solucionar problemas durante el proceso laboral?															
	2	15%	3	23%	6	46%	2	15%	0	0%	13	100%				
TOTAL											5	15	11	7	1	39

Tabla N° 6.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	20	51%
REGULAR	11	28%
EFICIENTE	8	21%
TOTAL	39	100%

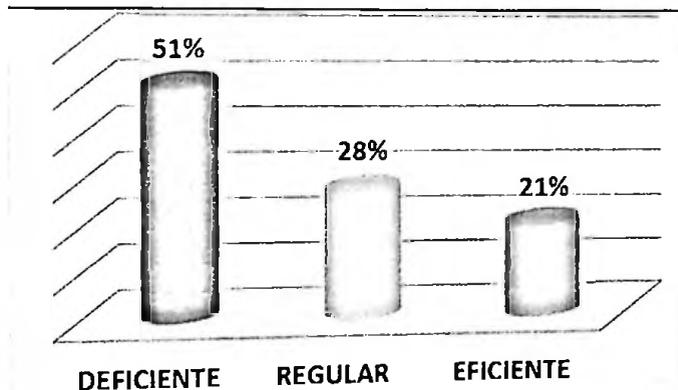


Gráfico: N° 06

Interpretación:

El siguiente gráfico nos muestra que el 51% de los encuestados menciona que el sistema de evaluación y desempeño es deficiente debido a que no existe recompensa por la organización, no existe buen desempeño, tampoco apoyo por parte de sus integrantes de grupo para solucionar problemas durante el proceso laboral.

Tabla: N° 07

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFC.		TOTAL		
	1		2		3		4		5				
16	¿Cree usted que se aplican las reglas con rigor ante comportamientos dudosos?	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
		3	23%	1	8%	6	46%	2	15%	1	8%	13	100%
17	¿Considera usted que existe honradez e integridad en el comportamiento de sus compañeros de trabajo?	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
		2	15%	4	31%	3	23%	3	23%	1	8%	13	100%
TOTAL		5		5		9		5		2		26	

Tabla: N° 7.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	10	38%
REGULAR	9	35%
EFICIENTE	7	27%
TOTAL	26	100%

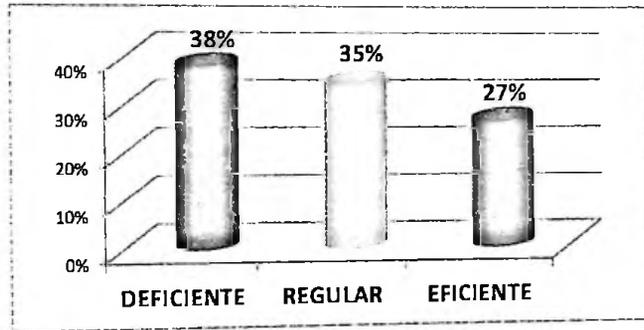


Gráfico: N° 07

Interpretación:

En el gráfico se observa que el 38% de los encuestados menciona que la cultura es deficiente, así mismo mediante el proceso de investigación se puede identificar que los encuestados que contestaron regular se inclinan a las respuestas deficientes, por ello se concluye que el 56% de los encuestados contestó que la cultura es insuficiente. Este resultado se sustenta en que más del 50% de los encuestados menciona que las reglas no se aplican con rigor, no existe honradez e integridad adecuada. Por ejemplo, todos los trabajadores tienen uniformes de trabajo, pero muchas veces se van con otras prendas no apropiadas para su trabajo; por estas incidencias no se sanciona a las personas que lo hacen, haciendo flexibles las reglas.

Tabla: N° 08

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
18 ¿Considera usted que el tamaño del área de su trabajo influye en su desempeño laboral y conducta?	2	15%	3	23%	4	31%	3	23%	1	8%	13	100%
19 ¿Cómo califica la distribución de su áreas de trabajo?	2	15%	2	15%	7	54%	1	8%	1	8%	13	100%
TOTAL	4		5		11		4		2		26	

Tabla: N° 8.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	9	35%
REGULAR	11	42%
EFICIENTE	6	23%
TOTAL	26	100%

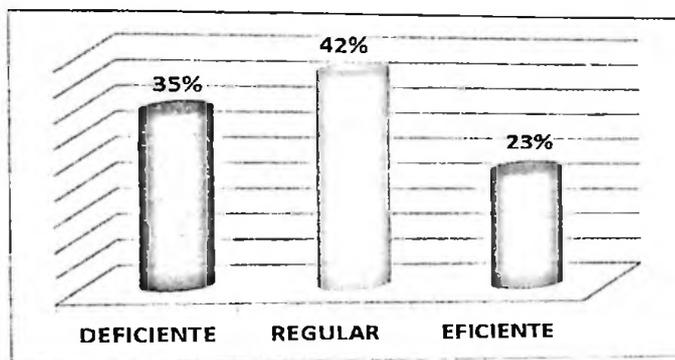


Gráfico: N° 08

Interpretación:

En el siguiente grafico se puede observar que el 35% de los encuestados menciona que el entorno laboral es deficiente, así mismo mediante el proceso de investigación se puede identificar que los encuestados que contestaron regular se inclinan a las respuestas deficientes, por ello se puede concluir que el 56% considera que la cultura es defectuoso, este resultado se sustenta en que el tamaño del área y la distribución física no es la adecuada, ocasionando esto cierto descontento e influyendo directamente en la productividad de la empresa; existen algunos ejemplos como en el área de administración, el cual carece de un ambiente adecuado para el archivamiento de algunos documentos o la atención cómoda de algunos grupos de clientes.

2.- RECURSOS DE LOS MIEMBROS

2.1.- Conocimientos

Tabla: N° 09

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL		
	1		2		3		4		5				
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	
20	¿Considera que su equipo laboral ha adquirido la experiencia necesaria para realizar su labor?												
	1	8%	2	15%	7	54%	2	15%	1	8%	13	100%	
21	¿Cree usted que en la empresa se genera un aprendizaje grupal?												
	1	8%	6	46%	3	23%	1	8%	2	15%	13	100%	
TOTAL		2		8		10		3		3		26	

Tabla: N° 9.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	10	38%
REGULAR	10	38%
EFICIENTE	6	23%
TOTAL	26	100%

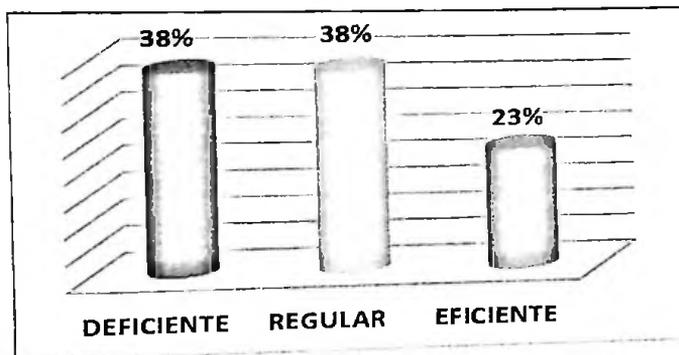


Gráfico: N° 09

Interpretación:

En el gráfico se puede observar que el 38% de los encuestados menciona que los conocimientos son deficientes, así mismo mediante el proceso de investigación se puede identificar que los encuestados que contestaron regular se inclinan a las respuestas inadecuadas, así mismo se puede concluir que más del 57% de los encuestados contestó que los conocimientos están limitado. Este resultado se sustenta en que más del 50% de los encuestados menciona que su equipo laboral no ha adquirido la experiencia necesaria; además, la empresa no genera aprendizaje grupal. Por ejemplo, no existen reuniones que tengan como principal objetivo compartir experiencias.

Tabla: N°10

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
22	¿Cree usted que la empresa conoce las aptitudes de cada uno de sus colaboradores?											
	2	15%	5	38%	3	23%	2	15%	1	8%	13	100%
23	¿Considera usted que las aptitudes de sus compañeros son las adecuadas?											
	1	8%	2	15%	6	46%	3	23%	1	8%	13	100%
TOTAL		3		7		9		5		2		26

Tabla: N°10.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	10	38%
REGULAR	9	35%
EFICIENTE	7	27%
TOTAL	26	100%

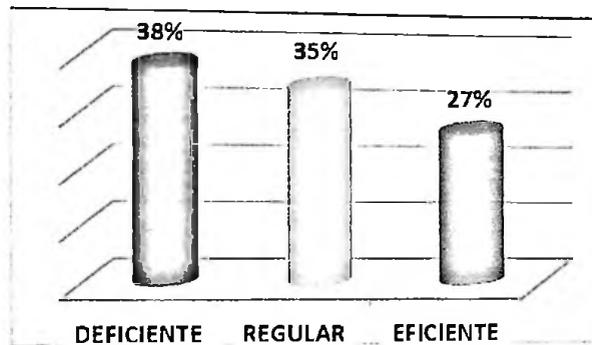


Gráfico: N° 10

Interpretación:

En el gráfico se observa que el 38% de los encuestados menciona que las capacidades son deficientes, así mismo mediante la investigación se pudo identificar que los encuestados que contestaron regular se inclinan a las respuestas inadecuadas, por ello se concluye que más del 56% de los encuestados contestó que las capacidades son insuficientes. Este resultado se sustenta en que el 50% de los encuestados mencionan que la empresa no conoce las aptitudes de los trabajadores, y las aptitudes de sus compañeros no son las adecuadas. Por ejemplo en algunos casos el gerente no conoce los nombres exactos de sus trabajadores y mucho menos el lugar y las condiciones donde viven.

Tabla: N°11

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL		
	1		2		3		4		5				
24	¿Usted percibe autoritarismo en la personalidad de sus compañeros de trabajo?	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
		2	15%	5	38%	3	23%	1	8%	2	15%	13	100%
25	¿La personalidad de sus compañeros de trabajo afecta el desempeño del grupo?	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
		4	31%	6	46%	1	8%	1	8%	1	8%	13	100%
TOTAL		6		11		4		2		3		26	

Tabla: N°11.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	17	65%
REGULAR	4	15%
EFICIENTE	5	19%
TOTAL	26	100%

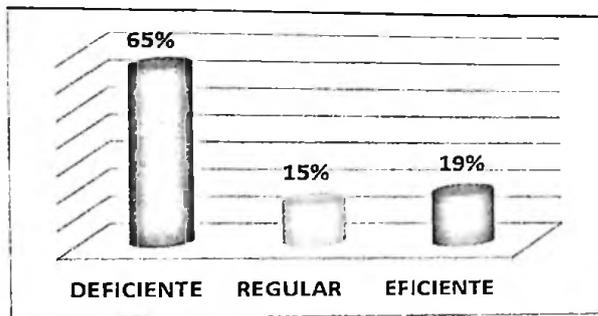


Gráfico: N° 11

Interpretación:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 65% de los encuestados menciona que la personalidad es deficiente, debido a que existe autoritarismo en el carácter de sus compañeros y esto afecta el desempeño del grupo; por ejemplo, en su mayoría muchos de los trabajadores que relativamente son antiguos tienen ciertas aptitudes de autoritarismo con los nuevos integrantes. Todo ello ocasiona que el ambiente laboral sea tenso en todo el hotel.

3.- ESTRUCTURA DE GRUPOS

3.1.- Roles y papeles

Tabla: N° 12

		MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
		1		2		3		4		5			
		R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
26	¿Las conductas de sus compañeros de trabajo son las que usted esperaba?	3	23%	5	38%	2	15%	3	23%	0	0%	13	100%
27	¿Los roles y papeles que desempeñan sus compañeros de trabajo están bien establecidos y ayudan a mejorar la conducta de los grupos?	3	23%	4	31%	2	15%	3	23%	1	8%	13	100%
TOTAL		6		9		4		6		1		26	

Tabla: N° 12.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	15	58%
REGULAR	4	15%
EFICIENTE	7	27%
TOTAL	26	100%

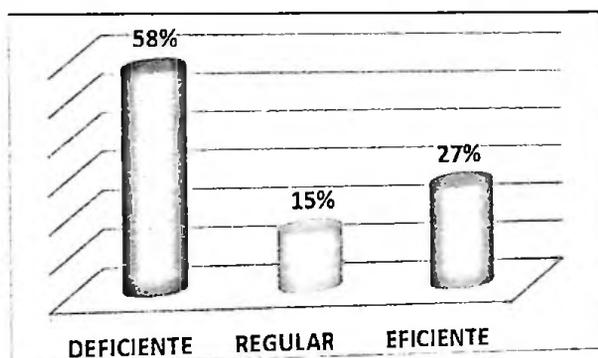


Gráfico: N° 12

Interpretación:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 58% de los encuestados menciona que los roles y papeles son deficientes, debido a que el comportamiento de sus compañeros de trabajo no es lo que esperaban, los roles o papeles que desempeñan ellos no están bien establecidos, por lo tanto no apoyan a mejorar la conducta de los grupos. Ejemplo: en el hotel se percibe muy a menudo problemas entre compañeros de la misma área de trabajo, básicamente porque uno de ellos se siente defraudado de la actitud de su compañero ante cierto escenario.

3.2 Normas

Tabla: N° 13

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
28	¿Las normas establecidas influyen en el comportamiento del grupo?											
	1	8%	5	38%	4	31%	2	15%	1	8%	13	100%
29	¿La empresa cuenta con un MOF que detalla las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados?											
	1	8%	4	31%	5	38%	2	15%	1	8%	13	100%
30	¿Cómo califica el tiempo que se demora el grupo para solucionar un determinado problema?											
	2	15%	8	62%	1	8%	2	15%	0	0%	13	100%
31	¿Considera usted que el grupo cuenta con la capacidad de solucionar problemas eficientemente?											
	3	23%	6	46%	3	23%	1	8%	0	0%	13	100%
TOTAL		7		23		13		7		2		52

Tabla: N° 13.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	30	58%
REGULAR	13	25%
EFICIENTE	9	17%
TOTAL	52	100%

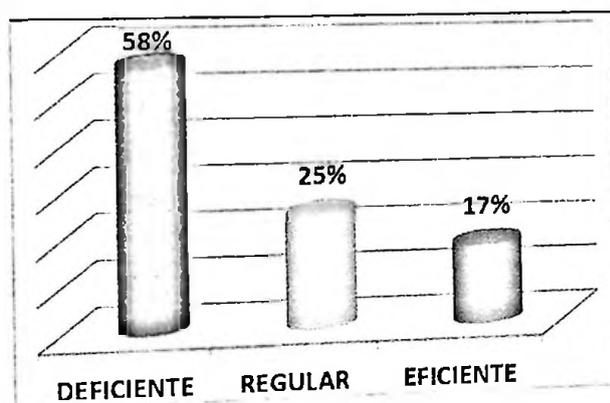


Gráfico: N° 13

Interpretación:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 58% de los encuestados menciona que las normas son deficientes debido a que las normas, el manual de organización y funciones, el tiempo y capacidad para solucionar los problemas no son las adecuadas, por ejemplo, a menudo algunas normas como la no duplicidad de funciones, hacen que en muchos casos sean mal entendidas por los trabajadores y usadas como excusas para no realizarlas incluso cuando la empresa lo requiera con suma importancia.

4.- PROCESOS DE LOS GRUPOS

4.1 Sinergia

Tabla: N° 14

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
¿Cree usted que la integración de los 32 trabajadores ayuda a tener mejores resultados?	2	15%	5	38%	2	15%	2	15%	2	15%	13	100%
TOTAL	2		5		2		2		2		13	

Tabla: N° 14.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	7	54%
REGULAR	2	15%
EFICIENTE	4	31%
TOTAL	13	100%

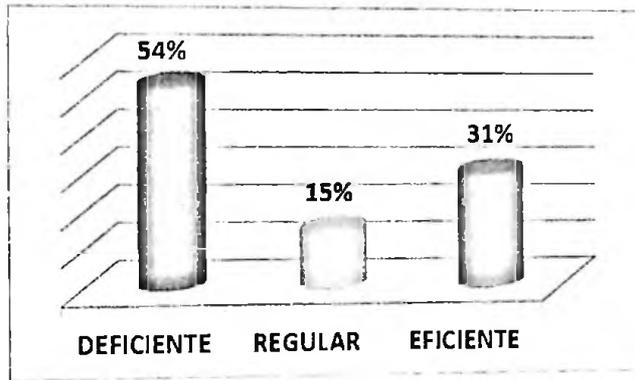


Gráfico: N° 14

Interpretación:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 54% de los encuestados menciona que el proceso de los grupos es deficiente, debido a que la integración de los trabajadores no es la adecuada, por lo tanto no tienen buenos resultados; por ejemplo, existen muchos casos en donde hay una brecha extensa entre algunos trabajadores de ciertas áreas administrativas gerenciales, con el área de mantenimiento, lo cual ocasiona consecutivos resentimientos ante los colaboradores del área de limpieza y por ende su rotación.

4.2 Facilitación social

Tablas: N° 15

	MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
	1		2		3		4		5			
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
33	¿Considera usted que el desempeño de sus compañeros tiende a aumentar cuando están en presencia de un huésped?											
	2	15%	3	23%	5	38%	2	15%	1	8%	13	100%
34	¿Considera usted que existe integración de grupo cada vez que un tercero está presente en el hotel?											
	1	8%	3	23%	7	54%	2	15%	0	0%	13	100%
35	¿Su grupo de trabajo ejecuta bien sus actividades puesto que conocen de ello y lo realizan sin importar si el dueño este presente?											
	2	15%	8	62%	1	8%	1	8%	1	8%	13	100%
TOTAL		5	14	13	5	2	39					

Tablas: N° 15.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	19	49%
REGULAR	13	33%
EFICIENTE	7	18%
TOTAL	39	100%

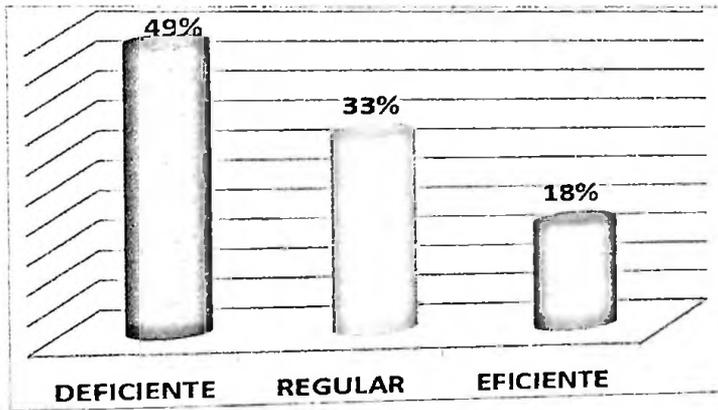


Gráfico: N° 15

Interpretación:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 49% de los encuestados menciona que la facilitación social es insuficiente, así mismo mediante proceso de investigación se pudo identificar que los encuestados que contestaron regular se inclinan a las respuestas deficientes; así mismo se puede concluir que más del 60 % contestó que la facilitación social es deficiente. Este resultado se sustenta debido a que más del 50% mencionó que el desempeño de sus compañeros no tiende a aumentar cuando están en presencia de un huésped, no existe integración de grupo, no ejecutan bien su trabajo, originando problemas en el hotel.

5.1 Actividades

Tabla: N° 16

		MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
		1		2		3		4		5			
		R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
36	Cuándo sucede algún problema. ¿existe interacción en todo el grupo para dar solución?	1	8%	4	31%	5	38%	2	15%	1	8%	13	100%
37	¿Considera que existen tareas rutinarias?	2	15%	7	54%	1	8%	2	15%	1	8%	13	100%
38	Cuándo hay una tarea compleja. ¿ pides ayuda a tus compañeros de trabajo?	2	15%	3	23%	1	8%	6	46%	1	8%	13	100%
TOTAL		5		14		7		10		3		39	

Tabla: N° 16.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	19	49%
REGULAR	7	18%
EFICIENTE	13	33%
TOTAL	39	100%

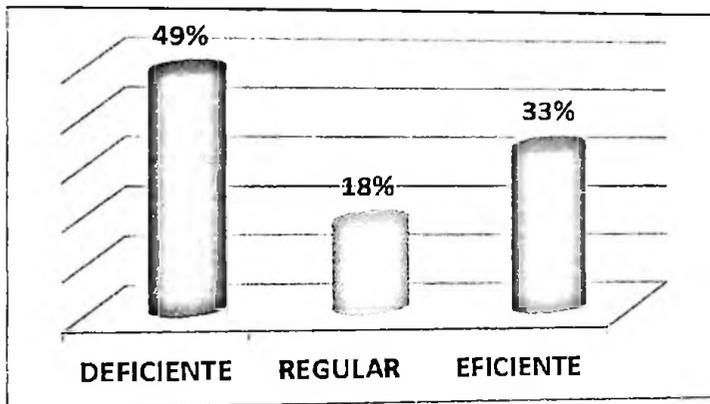


Gráfico: N° 16

En el siguiente gráfico se puede observar que el 49% de los encuestados menciona que las actividades son deficientes; así mismo, mediante proceso de investigación se pudo identificar que los encuestados que contestaron regular se inclinan a las respuestas incorrectas. Se puede concluir entonces que más del 58% de los encuestados contestó que las actividades resultan insuficientes; este resultado se sustenta en que más del 50% menciona que no hay interacción en los grupos, existen tareas rutinarias, cuando hay tareas no piden ayuda. Por ejemplo: en muchas ocasiones se suele escuchar a varios trabajadores de las distintas áreas que se encuentran cansados y aburridos de sus trabajos ya que se convirtieron en rutina y sienten que están estancados.

6.-TOMA DE DECISIONES

6.1 Técnicas

Tabla: N° 17

		MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
		1		2		3		4		5			
		R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
36	Cuándo solicitan propuestas y/o opiniones para tomar ciertas decisiones, ¿generalmente existen varios propuestas por parte de todos los integrantes?	2	15%	2	15%	5	38%	3	23%	1	8%	13	100%
37	¿El gerente siempre solicita diversas opiniones antes de tomar decisiones relacionadas con las funciones y actividades del hotel?	2	15%	6	46%	1	8%	3	23%	1	8%	13	100%
TOTAL		4		8		6		6		2		26	

Tabla: N° 17.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	12	46%
REGULAR	6	23%
EFICIENTE	8	31%
TOTAL	26	100%

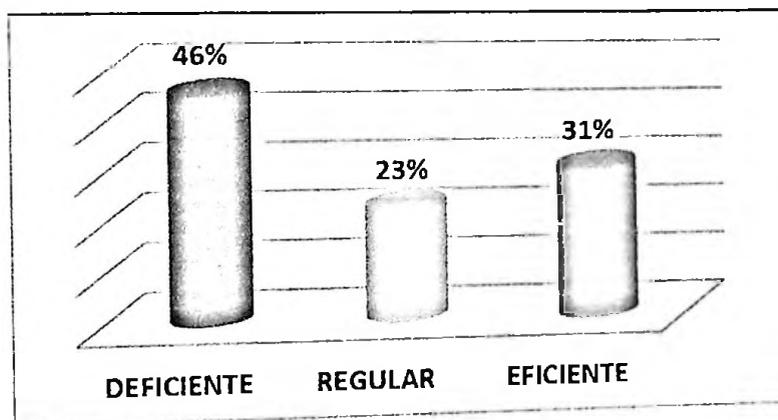


Gráfico: N° 17

Interpretación:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 46% de los encuestados menciona que las técnicas que utiliza la gerencia para rescatar las opiniones de los trabajadores son inadecuados, así mismo mediante proceso de investigación se pudo identificar que los que contestaron regular se inclinan para las respuestas deficientes; es por ello que se puede concluir que más del 58% contestó que las técnicas son incorrectas. Esto se sustenta en que el 50% de los encuestados mencionó que no existen reuniones en donde se rescaten propuestas ni opiniones para tomar buenas decisiones, ya que es el dueño el que toma las decisiones en todos los rincones de la gestión del hotel.

PRODUCTIVIDAD

1.- PERCEPCION DE LOS METODOS DE TRABAJO

Tabla: N° 18

PERCEPCIÓN DE METODOS		MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
		1		2		3		4		5			
		R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
41	¿Su área de trabajo le resulta agradable?	2	15%	5	38%	2	15%	3	23%	1	8%	13	100%
42	¿Desearía tener un trabajo mejor diseñado en base a los tiempos de trabajo definidos?	1	8%	5	38%	5	38%	1	8%	1	8%	13	100%
43	¿Sus jefes se han ocupado en alguna ocasión por el diseño de su trabajo?	1	8%	3	23%	2	15%	6	46%	1	8%	13	100%
44	¿Considera que el clima es el adecuado en su centro de trabajo?	2	15%	7	54%	3	23%	1	8%	0	0%	13	100%
45	¿Considera que cuentas con el tiempo suficiente para realizar todas las labores que le son encomendadas?	3	23%	2	15%	6	46%	2	15%	0	0%	13	100%
46	¿Tiene definida la finalidad de la operación que realiza, es decir, para qué sirve lo que hace?	1	8%	2	15%	4	31%	5	38%	1	8%	13	100%
47	¿Los servicios sanitarios son suficientes para el personal del departamento?	0	0%	1	8%	4	31%	2	15%	6	46%	13	100%
48	¿Frecuentemente siente algún dolor fisiológico producido por las actividades realizadas en la empresa?	2	15%	3	23%	5	38%	1	8%	2	15%	13	100%
49	¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de las actividades que realizó en la empresa?	2	15%	4	31%	4	31%	2	15%	1	8%	13	100%
50	¿Considera que la programación de sus actividades diarias son las correctas?	2	15%	5	38%	4	31%	1	8%	1	8%	13	100%
51	Cuándo ingreso a su puesto de trabajo ¿ le ofrecieron un curso de inducción o introducción acerca de las actividades que iba a realizar?	3	23%	1	8%	5	38%	3	23%	1	8%	13	100%
52	¿Tiene un orden específico para realizar sus actividades?	4	31%	3	23%	3	23%	2	15%	1	8%	13	100%
53	¿Considera que las actividades que realiza son necesarias?	0	0%	0	0%	3	23%	4	31%	6	46%	13	100%
54	¿Considera que podría hacer otras actividades para lograr el mismo resultado de la actividad que realiza?	2	15%	4	31%	4	31%	2	15%	1	8%	13	100%
55	¿Las herramientas que utiliza para realizar su trabajo le resultan cómodas?	3	23%	4	31%	3	23%	2	15%	1	8%	13	100%
56	¿Cuenta con un plan diario de las actividades que va a realizar?	2	15%	6	46%	3	23%	1	8%	1	8%	13	100%
TOTAL		30		55		60		38		25		208	

Tabla: N° 18.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	85	41%
REGULAR	60	29%
EFICIENTE	63	30%
TOTAL	208	100%

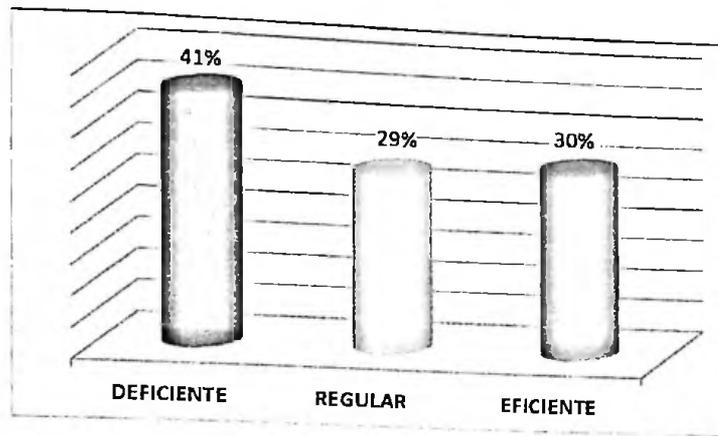


Gráfico: N° 18

Interpretación:

Mediante proceso de investigación se puede observar que los encuestados que contestaron regular se inclinaban para las respuestas deficientes, de este modo se puede concluir que más del 56% de los encuestados menciona que la percepción de los métodos de trabajo existentes en el hotel son percibidos de manera deficiente, este resultado se sustenta en que más del 50% mencionó que su área de trabajo no le resulta agradable, sus trabajo no está bien diseñado en base a los tiempos, los jefes no se ocupan del diseño del trabajo, el clima no es el adecuado, cuenta con poco tiempo para desarrollar sus labores, tiene definida la operación que realiza, es decir, sabe para qué sirve lo que hace, los servicios higiénicos son los suficientes para el personal, frecuentemente tiene dolores físicos por las labores que desempeña, acaba la jornada cansado por que realiza, la programación de sus actividades diarias no son las adecuada, no ofrecen cursos de inducción al puesto de trabajo, no tiene un orden específico para realizar sus actividades y cree que no son necesarias, las herramientas que utiliza no le parecen cómodas, no cuenta con un plan diario de actividades. Ejemplo: en el caso de limpieza, los trabajadores no tienen un orden para empezar a limpiar las habitaciones ya sea abrir las ventanas, sacar la basura de los tachos, etc.

2.- MATERIALES

Tabla: N° 19

MATERIALES		MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
		1		2		3		4		5			
		P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
57	¿Cree usted que podrian sustituirse los materiales que utiliza por otros?	2	15%	1	8%	3	23%	5	38%	2	15%	13	100%
58	¿Recibe el material con características uniformes y están en buenas condiciones al llegar a sus manos?	1	8%	2	15%	2	15%	3	23%	5	38%	13	100%
59	¿Utiliza completamente todos los materiales que le proporcionan?	4	31%	3	23%	1	8%	1	8%	4	31%	13	100%
TOTAL		7		6		6		9		11		39	

Tabla: N° 19.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	13	33%
REGULAR	6	15%
EFICIENTE	20	51%
TOTAL	39	100%

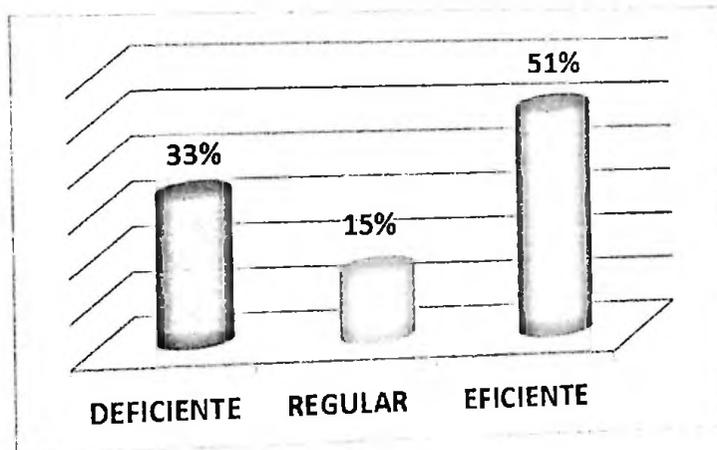


Gráfico: N° 19

Tanto en la tabla como en el gráfico se puede observar que la productividad en base a los materiales es eficiente, 51%, este resultado se sustenta debido a que el 57% promedio menciona que los materiales que utilizan son adecuados para que realicen sus funciones de manera efectiva y también mencionaron que estos materiales lo reciben en buen estado.

Tabla: N° 20

OPERARIOS		MUY DEFIC.		DEFICIENTE		REGULAR		EFICIENTE		MUY EFIC.		TOTAL	
		1		2		3		4		5			
		P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
59	¿Considera que se podría eliminar las fatigas innecesarias mediante mejores condiciones de trabajo y mejores herramientas?	4	31%	6	46%	2	15%	1	8%	0	0%	13	100%
60	¿Considera que tiene habilidades para realizar otro trabajo diferente al que realiza?	1	8%	2	15%	7	54%	1	8%	2	15%	13	100%
61	¿Considera que tus conocimientos y salud estan de acorde al trabajo que realiza?	6	46%	1	8%	2	15%	2	15%	2	15%	13	100%
62	¿Considera que podría mejorar su trabajo si le instruyeran cómo realizarlo de manera más efectiva?	2	15%	3	23%	4	31%	2	15%	2	15%	13	100%
63	¿Es suficiente la cantidad de material que le proporcionan para realizar tu trabajo?	3	23%	5	38%	3	23%	1	8%	1	8%	13	100%
TOTAL		16		17		18		7		7		65	

Tabla: N° 20.1

	RESP.	%
DEFICIENTE	33	51%
REGULAR	18	28%
EFICIENTE	14	22%
TOTAL	65	100%

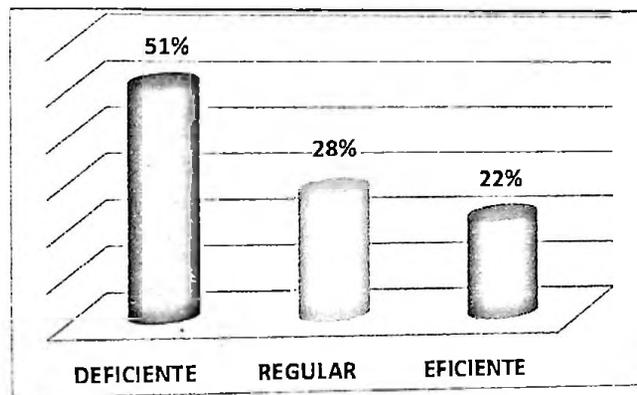
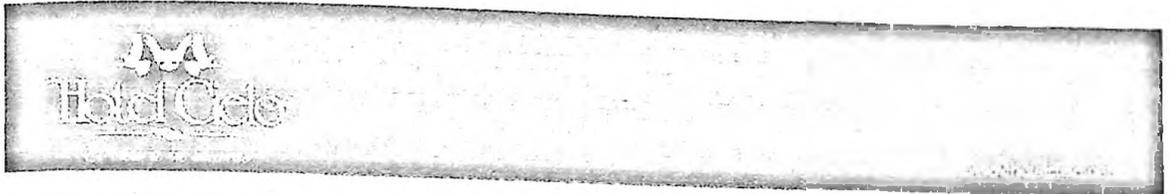


Gráfico: N° 19

Interpretación:

En la siguiente tabla y gráfico se puede apreciar que la productividad de los colaboradores es deficiente ya que el 51% de los encuestados así lo confirma, este resultado se resuelve debido a que el 77% se siente fatigado por el trabajo que realiza y considera que ello se podría eliminar si se implantan mejores condiciones laborales; así mismo, el 54% considera que no están efectuando el trabajo que ellos quisieran y el 61% comenta que la cantidad de los materiales que le proporcionan para que realicen su trabajo no necesariamente son los que ellos recomendarían.



CONSTANCIA DE REALIZACIÓN DE PROYECTO Y DESARROLLO DE TESIS

El que suscribe **VÍCTOR SAÚL LÓPEZ REÁTEGUI** Gerente General de la empresa **HOTEL CIELO**.

HACE CONSTAR:

Que la Sra. **PATRICIA GARCIA RUIZ**, viene realizando un trabajo de investigación en nuestra empresa, para la realización de su proyecto y desarrollo de su tesis universitaria. Dicho trabajo tiene como nombre **Evaluación del comportamiento organizacional en base a la conducta del grupo y su relación con la productividad de los trabajadores del hotel "Cielo" de la ciudad de Tarapoto en el periodo 2013**".

Se expide la presente, para los fines pertinentes.

Tarapoto, 12 de setiembre 2013.

Atentamente,



Víctor Saúl López Reátegui