

ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTALACIONES HOTELERAS

MsC. Luz Amaro Suárez¹
Lic. Rigoberto González Tápanes²
Lic. Mirian Velunza Quintana³

- 1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba.*
- 2. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba.*
- 3. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba*

Resumen.

Los estudios del Clima Organizacional constituyen un elemento esencial para conocer el ambiente en el que se desempeñan los trabajadores y las percepciones que éstos tienen de la organización en que trabajan, siendo este uno de los temas más controversiales en la psicología empresarial se decidió realizar un diagnóstico en instalaciones turísticas a fin de concebir acciones a corto y mediano plazo para el mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción laboral. Se emplea un sistema de métodos y técnicas e instrumentos que permitieron constatar espacios para el progreso a partir de las variables estudiadas que afectan el estado del clima organizacional con una correcta identificación de los miembros con la organización y su participación en la solución de los conflictos organizacionales.

Palabras claves: clima organizacional, motivación laboral, satisfacción laboral.

INTRODUCCION

Disímiles han sido los estudios e investigaciones en el campo de la Psicología que han abordado los diversos factores que pueden influir en el comportamiento inadecuado de un individuo en una organización y la percepción que este pueda tener de la misma, esto se puede ver explícito en los estudios de cultura organizacional, motivación, satisfacción laboral, clima organizacional, entre otros.

La Psicología puede, en efecto, aportar hacia el encuentro de muchas de las soluciones a los problemas que se suscitan en el seno de una organización que son reflejo, en definitiva, del comportamiento y la conducta de sus miembros, permitiendo además influir en cambios de actitudes de los miembros, como en la estructura organizacional o en algunos de los subsistemas que la componen.

Las investigaciones de clima organizacional científicamente sustentadas se han convertido en herramientas de particular connotación para los directivos contemporáneos, apoyadas en sistemas de información que permiten intervenir en los puntos que se consideren críticos, así como recomendar propuestas de mejoras oportunas que propicien un desempeño

CD Monografías 2014

© Universidad de Matanzas

organizacional que garantice la corrección a tiempo de los factores que puedan estar afectando el óptimo desempeño de los trabajadores.

Es criterio de muchos en la actualidad que el reconocimiento del medio ambiente laboral incide y puede afectar el comportamiento de los colaboradores, predisponiéndolos de manera positiva o negativa; limitando o no la productividad, la creatividad y la identificación e implicación con las metas organizacionales. Es por eso, que el clima organizacional ha dejado de asumirse como una variable exógena, para ser considerado como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía y la conciliación de los intereses de todos sus miembros en torno a los propósitos de ésta.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

El Clima Organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. El clima determina el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción laboral, calidad del trabajo, comportamiento del grupo, la moral, resultados y cohesión; según la percepción que los trabajadores tengan de la organización, la productividad, eficacia y eficiencia.

El cliente externo no es el único que está vinculado a la calidad del servicio, también influyen los clientes internos, es decir los empleados. Estos tienen un peso importante a la hora de que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización. Es por ello que es importante que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la persona más adecuada, recompensarla y retenerla, formarla, educarla, servirla y satisfacerla porque un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un buen servicio de

calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad, buen ánimo, disposición de complacer en todo momento.

La calidad como atributo del producto turístico cubano, se expresa con el logro de la satisfacción de las expectativas de los clientes, sustentada en la hospitalidad, a través de una gestión y mejoramiento sostenido de los servicios turísticos en el país.

El diagnóstico de clima organizacional constituye una técnica avanzada de la administración moderna y se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia empresarial, debido a que su objetivo fundamental es precisamente detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño del capital más importante con que cuenta cualquier organización empresarial, “el hombre”. Es de gran valor para una organización, cualquiera sea ésta, que pretenda tener éxito en la actualidad, contar con un buen equipo de directivos, líderes con el fin de llevar adelante su inserción en el mercado y alcanzar un lugar digno en la competencia. Si no se cuenta con ello, a la empresa le será imposible progresar, puesto que al no tener quien guíe como máximo propulsor: su misión, visión, metas, objetivos y dirija estratégicamente, todo transitará a la deriva.

El estudio del clima organizacional adquiere especial interés por la influencia que ejerce en los procesos psicológicos y organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación así como por su influencia en la satisfacción del capital humano y en la eficiencia organizacional.

De ahí la necesidad de que las organizaciones laborales realicen estudios de clima que permitan: prever y evaluar las fuentes de conflicto, la insatisfacción que puedan desencadenar actitudes negativas hacia las organizaciones, evaluar las decisiones, acciones y programas administrativos puestos en práctica, y elaborar planes de acción que contribuyan a la solución de conflictos.

DESARROLLO

En la actualidad, la evaluación del Clima Organizacional es un tema que alcanza relevancia para las organizaciones laborales para la identificación de fuentes de conflictos, de estrés e insatisfacción, entre otros factores. Por tal razón, el presente estudio de Clima Organizacional

se encuentra orientado al “Estudio de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en dos instalaciones hoteleras del polo turístico de Varadero en el período 2012- 2013, en la búsqueda de resultados que permitan emitir recomendaciones a las organización laborales objeto de estudio en aras de contribuir a mejorar la calidad de los servicios en las instalaciones hoteleras. La situación problemática se enmarca en la necesidad de identificar vías de cómo mantener un ambiente laboral favorable que permita obtener resultados satisfactorios en la gestión empresarial en las instalaciones turísticas objeto de estudio. La dirección de los hoteles han percibido síntomas de insatisfacción debido a la reubicación de los trabajadores de otros centros hacia el Hotel y los cambios internos entre áreas de trabajos, lo cual implica otras funciones, nuevos directivos y compañeros de trabajo, provocando esto, además del descontento, ausentismo en etapas de baja turística repercutiendo en los resultados del trabajo. Por estas razones las organizaciones laborales ha manifestado la necesidad de efectuar un estudio científicamente argumentado sobre el estado actual del clima organizacional y la satisfacción y su incidencia en el desempeño de sus trabajadores.

A partir de esta situación problemática se propuso como objetivo el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral en el Grupo de Animación y el Departamento de Ama de Llaves en dos instalaciones hoteleras en el polo turístico de Varadero.

La tipología del estudio se adecua a su forma no experimental, transaccional y descriptiva. Se utiliza un sistema de métodos que incluye cuestionarios, encuestas, entrevistas, y análisis de contenido que permitieron obtener los resultados para diagnosticar el clima organizacional, la motivación y satisfacción laboral.

En la literatura se evidencian intentos de conceptualizar las organizaciones laborales como los realizados por Katz y Kahn (1989), que conciben la organización como “un sistema abierto formado por una serie de subsistemas en interacción constante con su medio”. En la presente investigación se asume las organizaciones laborales según el criterio de Smith, I.(2000) como “agrupamientos humanos que se integran para cumplir actividades sistematizadas y reiteradas en torno a un sistema de objetivos preestablecidos, en un espacio físico y con un carácter

temporal perdurable. Es en esta interrelación sistemática, coordinada y perdurable que se construye la subjetividad particular de la organización”.

En consecuencia con esta concepción, a juicio de los autores, es imprescindible profundizar en el papel que debe jugar el Psicólogo en las organizaciones laborales. Al abordar las funciones del Psicólogo, autores como Díaz, M. (2005) consideran que “el foco de atención del psicólogo en las organizaciones debe ser precisamente la relación individuo – trabajo – organización, así como el abordaje de los procesos subjetivos que acontecen en dicha relación, lo que implica que a nivel de la intervención se considere tanto a la organización como a sus miembros como sujetos, en desarrollo permanente, con una intencionalidad particular y un proyecto laboral a realizar; a través de metodologías que promuevan el desarrollo del potencial humano de la organización”.

De aquí la importancia de que el Psicólogo Organizacional al abordar las organizaciones laborales como sistemas deba realizarlo desde una perspectiva socio psicológica, que incluya el estudio de la dinámica motivacional y personalológica de los individuos en el ámbito laboral, así como su comportamiento en el ejercicio de sus roles, el cumplimiento de las normas que prescriben y sancionan esas conductas y el compromiso personal con los valores en que están asentadas dichas normas; así como de los elementos relacionales, tanto del individuo con la organización, como de ésta con su entorno.

Desde esta perspectiva de análisis es esencial considerar el clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, teniendo en cuenta al decir de autores como Halpin y Croft (1963), quienes han recurrido a la metáfora de la personalidad, que cuando se conocen diversas organizaciones, resulta fácil reconocer diferentes “personalidades” y añaden: “es esta “personalidad” lo que describimos aquí como “clima organizacional”... De manera análoga la personalidad es para el individuo lo que el clima organizacional es para la organización”. (Referenciado por Peiró J.M., 2005)

En la segunda mitad del siglo XX fue reconocida la gran influencia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los individuos y a partir de la década del 60 se desarrolla especialmente el concepto de clima, enmarcándose en el mismo proceso de evolución de la

Psicología Organizacional. Se ha identificado a Halpin y Croft (1963) con su investigación en organizaciones escolares, como los promotores e impulsores del análisis del clima en las organizaciones. (Referenciado por Peiró J.M., 2005)

La Organización como un sistema abierto conceptualizada por Katz y Kahn (1966) condujo a que el interés de la Psicología Industrial fuera más general y dinámico, considerando a la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales, transformando el interés tradicional y específico por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño.

La problemática conceptual y metodológica implicada en la definición del Clima Organizacional se mantiene hasta la actualidad aún cuando se han logrado desarrollar investigaciones que apuntan hacia una conceptualización del clima organizacional. Algunos autores se han cuestionado el valor y utilidad de la conceptualización del clima organizacional y su relevancia para la comprensión de la conducta organizacional (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970; Guion, 1973; James y Jones, 1974; Schneider, 1975; Taylor, Pritchard y Ilgen, 1980. (Referenciado por Peiró J.M., 2005).

Otras definiciones son las de autores como Forehand y Gilmer (1964) que conceptualizan el clima como "el conjunto de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables en el tiempo e influyen en la conducta de las personas que la forman". (Referenciado por Peiró J.M., 2005).

Por otra parte autores como Porter, Lawler y Hackman (1975) indican que el término clima se refiere "a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él". (Referenciado por Peiró J.M., 2005).

Otros criterios son los asumidos por Litwin (1968) quien pone el énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como "la cualidad o propiedad del ambiente que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos...El clima organizacional es, en los términos que emplea Atkinson, el resumen del patrón total de

expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.” (Referenciado por Peiró, J.M., 2005)

Payne (1971) lo define como “un concepto moral que refleja los contenidos y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos predominantes de los miembros de un sistema social, que pueden ser medidos operacionalmente a través de sus percepciones, observaciones y otros medios objetivos”. (Referenciado por Peiró 2005).

En la definición dada por Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) “el clima puede ser visto como el proceso de formulación de juicios implicado en la atribución de una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea esta un grupo de trabajo o una organización entera” (Referenciado por Peiró, 2005).

Schneider (1975) señala que el nivel fundamental para estudiar el clima son las atribuciones generalizadas que un individuo hace sobre su entorno. Esas atribuciones son constructos psicológicos y generalmente tienden a incurrir en representaciones antropomórficas (“clima amistoso”, “clima agresivo”, etc.). (Referenciado por Peiró 2005)

En los diferentes enfoques estudiados para abordar el estudio del clima organizacional no se ha llegado a un consenso en cuanto al significado del término, ya que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. No se puede olvidar que el clima, por su naturaleza, está basado de algún modo, en atributos del entorno de trabajo así como la falta de taxonomías adecuadas y las características individuales de los sujetos que realizan y formulan los juicios, introducen procesos subjetivos de los miembros, los que se consideran el elemento esencial del clima organizacional.

Entre las características del clima se pueden destacar que : describe las particularidades del medio laboral en que se desempeñan los miembros de la Organización, son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio laboral, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección y/o a otra dentro de una misma empresa, junto con las estructuras y

características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, así como que es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

En la presente investigación se asume el Clima Organizacional como el conjunto de percepciones, de las características relativamente estables de una organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros, o sea, es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los trabajadores en un área de trabajo o en una organización laboral.

En las investigaciones a las cuales se ha hecho referencia, se han definido dimensiones que permiten situarse en la base de la estructuración del clima organizacional, siendo cada dimensión una variable significativa para los individuos; distintas e independientes entre sí, pudiendo combinarse para caracterizar un estado del fenómeno. A partir del estado actual de desarrollo en que se encuentran los estudios sobre la estructuración del clima se asume que no podemos hablar aún de dimensiones sino de “aproximaciones dimensionales”, tal como propone Silva, M. (1996). Los diferentes estudios sobre clima han establecido múltiples dimensiones de este constructo y ello aparece con mayor claridad en las definiciones operacionales establecidas en cada caso y en las medidas utilizadas para evaluarlas. (Peiró, 1991, referenciado por Peiró ,2005).

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) describen cuatro dimensiones principales de clima organizacional: (Referenciado por Peiró 2005), autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa y consideración, afecto y apoyo.

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional Litwin y Stringer (1968), establecen clasificaciones de 9 dimensiones en el OCQ, con el objetivo de comprobar que diferentes ambientes requieren diferentes tipos de motivación para responder a éstos, pero el apoyo que reciben sus hipótesis de los resultados es moderado. Tiene el mérito de ser uno de los pocos estudios que analiza el efecto del clima sobre los individuos. (Referenciado por Peiró 2005)

Otros muchos investigadores sugirieron dimensiones que eran medidas a través de cuestionarios creados al efecto, tales como el ECQ (Taiguri (1968), ACQ (Schneider y Bartleet (1968,1970),

OCQ modificado por diferentes autores Downey (1974), Hellriegel y Slocum (1975), Sims y la Follette (1975), Muchinsky (1976,1977), Schnake (1983). . (Referenciado por Peiró 2005)

De las dimensiones propuestas, las que mayormente se emplean son:

Autonomía: referido al grado de libertad para ejecutar las tareas.

Recompensa: incentivos recibidos por los resultados obtenidos, tanto económicos como morales.

Apoyo: interés, apoyo recíproco, interés por el bienestar de los trabajadores y la organización.

Estructura: claridad y carácter abierto de los métodos, procesos y funciones dentro de la organización.

Relaciones: atmósfera social y de amistad dentro de la organización, compañerismo y calidez social.

Estas cinco dimensiones muestran los aspectos más frecuentes tenidos en cuenta en la investigación, lo que las haría dimensiones específicas de clima es precisamente el nivel subjetivo en el que aparece, aunque ello plantea un problema de delimitación entre algunas dimensiones del clima y algunas medidas subjetivas de la estructura organizacional. (Peiró, J. M. 2005).

Estudios posteriores realizados en 1980, por Litwin y Stinger, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: (Peiró, J.M., 2007)

1. Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Otros autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa, las oportunidades de ascenso, el contenido del puesto, la supervisión, las recompensas financieras, las condiciones de trabajo y hacia los compañeros de trabajo.

Se es del criterio que lo importante es obtener la información que permita comprender que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

El clima organizacional puede ser medido y al respecto señala Silva, M. (1996) que los instrumentos de medición del clima, han de responder a las perspectivas teóricas que definen el constructo y a las consideraciones metodológicas que garantizan su fiabilidad y validez como instrumentos de medida. Medir la percepción del clima, significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada, la medición del clima es un proceso descriptivo, no evaluativo. (Peiró, 2005), En la medición del clima “no se trata de conseguir una media en las percepciones individuales que alcance un determinado valor, se trata más bien de que la varianza de las percepciones sea reducida y se aproxime a cero, aunque no es probable que alcance tal valor” (Peiró, 2007,), es decir, lo que interesa es la percepción grupal, no las percepciones individuales.

En la presente investigación para el estudio del clima organizacional se ha utilizado el Cuestionario sobre mi trabajo, instrumento creado por la Organización Panamericana de la Salud (José María, Armando Melgar y Carlos Castaño, 1990). Martínez, M (2000), verificó que en Cuba se comprendía el instrumento y que era factible de ser respondido por trabajadores de nuestro país, el mismo sigue dando buenos resultados en esferas para las que no fue creado por lo que hace pensar que es un instrumento general y muy flexible.

Existen evidencias prácticas que avalan la fiabilidad y validez de este instrumento para medir el constructo clima organizacional, tales como: Bello, F. (1992); Martínez, M. (2000). En la UMCC diplomantes de la carrera de Psicología han utilizado este instrumento Mesa, O. (2011), Domínguez, Javier, F. (2011), Montes, A.V. (2012), De Lara, D. (2013) bajo la asesoría nuestra, cuyos resultados les permitió proponer recomendaciones para elaborar planes de acción para mejorar el clima organizacional en las organizaciones laborales estudiadas.

Los estudios de clima organizacional realizados han permitido a los autores contribuir a perfeccionar cada vez más el desempeño laboral a partir de revisar las variables, que pueden

estar interfiriendo o potenciando la óptima realización del trabajo por parte de los trabajadores así como proponer planes de intervención para modificar actitudes y conductas que favorezcan el desarrollo organizacional.

En este sentido Goncalves, A. (1997), refiere que el conocimiento del clima proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas como en la estructura general y en los subsistemas que la componen.

Los estudios de clima organizacional constituyen un instrumento de diagnóstico y de cambio, que se realizan en el campo aplicado de la Psicología Organizacional; con la finalidad de intervenir y modificar las condiciones, propiciando la existencia de un clima favorecedor del desarrollo tanto del individuo como de la organización y la obtención de sus objetivos, proceso que ha sido denominado “Gestión del Clima Organizacional”.

En este trabajo se asume que al gestionar el clima, se debe hacer hincapié en lograr cambios correctos en la organización, si la organización y los directivos no están dispuestos a tener en cuenta los resultados de las investigaciones que se realicen y materializar acciones concretas que favorezcan el desarrollo de la misma, se producirán impactos negativos para los miembros de la organización y en general para la propia organización.

Los resultados de la investigación permiten llevar a cabo planes de acción, los que se entienden por intervenciones diseñadas para abordar aspectos al nivel individual, grupal, inter grupal o de la organización total; así como para abordar los aspectos relacionados con la dinámica de los procesos organizacionales.

En nuestra opinión los planes de acción permiten incrementar la alineación de los trabajadores, corregir estilos de liderazgo, comunicación, etc.; para que los equipos sean más efectivos y detectar oportunidades de mejoras específicas en cada área, por tanto los planes han de ponerse siempre en función de mejorar la productividad y eficiencia de la organización, así como la calidad de vida laboral de sus trabajadores para lo cual deben apoyarse en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por la organización, subdividiéndose en función de cada problema específico a abordar y ajustándose a las particularidades de éste.

En caso de que no se puedan cumplir las expectativas de los trabajadores, es recomendable explicar por qué no se lleva a cabo la acción, la comunicación a los trabajadores, es fundamental para generar credibilidad a lo largo de todo el proceso. Manejar el clima organizacional, permite alcanzar el ambiente laboral óptimo, para lograr los objetivos de la organización, además conocer y comparar el clima a lo largo del tiempo en la organización y en las diferentes áreas de ésta, es lo que habla de la efectividad de los planes de acciones llevados a cabo.

El Clima ofrece posibilidades en la intervención organizacional que lo convierten en una herramienta útil para el cambio organizacional, analizándolas desde la visión del estado de la organización y de las relaciones con otras variables organizacionales e individuales lo cual incrementa la posibilidad de ajustar las necesidades de la organización y de los individuos, y por ende la consecución de las metas, que será más fácil cuando se conocen las relaciones con otras variables, y será más viable poder intervenir y producir las modificaciones deseadas, lo cual debe conducir a una mejora del desarrollo organizacional.

La medición del clima organizacional, posibilita abrir un canal de comunicación para conocerlo y constituye el primer paso hacia la posibilidad de cambiarlo, de ahí la importancia que se concede a los estudios de clima organizacional como instrumentos para gestionar el cambio y propiciar el desarrollo organizacional.

El estudio del clima organizacional exige su análisis a partir de su relación con otros constructos como la Cultura Organizacional, entendiéndose esta última como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La existencia de un Clima Organizacional favorable posibilita que los miembros de una organización determinada asuman la Cultura de la organización a que pertenecen de manera positiva y con sentido de pertenencia.

Esta cultura es determinada por sus miembros y facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, gran estabilidad social, permitiendo a los trabajadores ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas; aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen

respecto a su organización determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

El clima organizacional se relaciona de forma particular con la motivación, constructo al cual se ha concedido especial importancia en las organizaciones laborales. Se asume en la presente investigación el concepto de motivación dado por el Dr. Diego González Serra quien la define como "conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que contienen el papel activo y relativamente autónomo de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del hombre, y en consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada." (González, S.D., 2002, referenciado por Martínez M, 2007)

Los autores de la presente investigación asumen el tema de la motivación valorado desde el punto de vista de la gestión a partir de dos enfoques complementarios importantes:

- El enfoque psicológico, tendiente a explicar el funcionamiento interno de la persona, en el que importan la estructura básica de la personalidad, el componente orgánico, el historial personal, así como las neurosis, psicosis, etc.
- El enfoque sociológico, más dirigido a las condiciones de la organización, la tarea, la política de capital humano y otros factores externos que afectan la motivación de las personas.

Se profundiza en el presente trabajo en el enfoque socio psicológico por la importancia que el mismo tiene para las organizaciones en aras de mejorar las condiciones laborales, obtener mejores resultados, mayores niveles de satisfacción de los trabajadores y mayores oportunidades para que las personas se desarrollen aún cuando se reconoce que ambos enfoques son mutuamente complementarios.

González Serra, D (2002) plantea que la forma en que el trabajador perciba su medio laboral, las metas de la empresa, la conducta de sus jefes y compañeros etc., determinará la disposición afectiva e interna para la acción, o sea, su motivación laboral", este autor señala que este es uno

de los principios fundamentales en el estudio de la motivación hacia el trabajo y en este aspecto medular para la motivación evalúa que en la misma medida que el trabajador percibe que no lo tratan igual a los demás, que los jefes tienen privilegios y abusan del poder, etc. se verá seriamente dañada su motivación hacia el trabajo. De ahí que el trabajo tiene que ser percibido como el objeto-meta que permite la satisfacción de sus necesidades más importantes, sin lo cual no existirá una adecuada motivación laboral.

“El ser humano, en su vida cotidiana, refleja objetos indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le inducen a actuar; experimenta deseos, sentimientos; emociones, aspiraciones y propósitos que, si existen condiciones adecuadas, dirigen e impulsan su actividad hacia determinadas metas, cuya obtención le proporciona satisfacción.” (González Serra, 1995 referenciado en 2002)

En este análisis se constata la motivación intrínseca donde se origina del campo amplio, reflejo de aspiraciones que envuelve las necesidades, deseos, sentimientos y emociones que impulsan al hombre para una acción. Sin embargo, para muchas acciones el hombre no siente esta motivación intrínseca. Es ahí que la motivación extrínseca tiene un papel fundamental. Es a través de factores externos como se estimula el trabajo desarrollado por la persona y se sentirá recompensada y estimulada para realizar determinadas funciones, lo cual es válido para cualquier acción. Por ejemplo: un trabajador sentirá mayor placer en su empleo si fue elogiado de manera material o moral (o ambas) por la calidad de su trabajo, haciendo que se sienta importante en el ámbito laboral, seguramente la dedicación y la productividad de este trabajador será mayor, pues se sentirá incentivado y motivado en su labor y por lo tanto asumirá una actitud positiva de mayor dedicación.

Para González Serra, D. (1995 referenciado por él en 2002) hay una relación entre la motivación intrínseca y la extrínseca, en la medida que relaciona los procesos psíquicos de la personalidad, destacando los afectivos (emociones y sentimientos), las tendencias (voluntarias e impulsivas) y los procesos cognoscitivos (sensopercepción, pensamiento y memoria), con la actividad externa que según él, se complementan para manifestarse en actividad motivada.

Las acciones del ser humano son ejecutadas cuando tiene un objetivo, o necesidad, interés, intenciones, aspiraciones, o si no, por sentir placer y satisfacción al realizarlas. Pero por otro lado, si entre motivación y satisfacción general hay una estrecha relación, dicha satisfacción es una de las manifestaciones de la adecuación entre las necesidades de la persona y las condiciones laborales.

Destaca González Serra D. (2002) que la ciencia psicológica no puede ser reducida a un simple conocimiento o a una técnica, sino que debe tener metas morales y esforzarse por forjar masivamente un hombre y una sociedad espiritualmente superiores en creatividad, independencia, humanismo, amor a los humildes y patriotismo, promoviendo a la vez la identidad nacional y regional y que se sobreentiende que una posición psicológica tal tiene mucho que ver con la motivación hacia el trabajo, la dirección y el desarrollo de las organizaciones.

En esta investigación se considera que la motivación tiene una relación estrecha con el clima laboral de las áreas que se estudian, animación y ama de llaves de dos instalaciones hoteleras, debiendo tenerse en cuenta dos aspectos fundamentales en este estudio, por una parte la motivación del trabajador por la labor que realiza en su conjunto (profesión) y la motivación por la obtención de reconocimiento, beneficios materiales, relación con sus compañeros, y la relación con los directivos.

Significativa resulta la valoración de la satisfacción laboral sobre la cual autores como Davis, K y Newstrom, J. (1999) definen como el “Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables, con el cual los empleados consideran su trabajo” (González, H. 2006).

La satisfacción laboral plantea Robbins (1999) que es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir planteando que los factores determinantes de la satisfacción laboral son: el reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brindan apoyo y la compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.

Al hablar de satisfacción laboral Márquez, M (2001) la define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las

características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. (Sosa, I.)

Se considera que se debe analizar la satisfacción laboral desde dos tipos o niveles de análisis, una satisfacción general como el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y una satisfacción por facetas como el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

En las áreas específicas estudiadas en esta investigación se podría hablar de la satisfacción del trabajador del departamento de animación y de ama de llaves por la actividad que realizan en su conjunto, y el reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, relación con sus compañeros y los directivos.

El estudio de la satisfacción permite a los directivos de las organizaciones laborales conocer los resultados que causan las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la estructura en el personal y manejar estos resultados a favor de la organización logrando un mayor involucramiento y rendimiento del trabajador en las tareas que se le asignan. (Falcón, J., 2004)

Se es del criterio de que debe diferenciarse estos dos conceptos debido a que ambos incluyen variables comunes en su investigación, las investigaciones realizadas sobre Clima Organizacional demuestran que no existe un consenso generalizado sobre las relaciones entre el clima y la satisfacción.

Martínez M, (2000), al referirse al clima organizacional y la satisfacción plantea que el concepto de clima psicológico está más próximo al de satisfacción laboral que al de clima organizacional, ya que tanto el clima psicológico como la satisfacción son atributos individuales, mientras que el clima organizacional es una característica del sistema social. Las descripciones del clima no tienen carácter valorativo sobre las condiciones en la organización y se basan en las percepciones del individuo. La satisfacción se refiere a las experiencias emocionales de la situación laboral y se estudia en términos de actitudes a tareas y otros elementos en la situación laboral” (Cabrera, N., 2003,)

En los estudios realizados por Silva, M (1996), al hacer una valoración del Clima y la Satisfacción se señala que la satisfacción se centra en algo particular, mientras que el clima se refiere a la organización como un todo, que la satisfacción implica valoración afectiva y el clima es descripción de cómo es la organización así como que la unidad de análisis de la satisfacción es el individuo y en el clima es la organización.

Se comparte el criterio de estos autores de que el Clima Organizacional está estrechamente vinculado con la satisfacción laboral, pero no representan la misma cosa. La satisfacción que el individuo experimenta hacia su trabajo es considerada uno de los factores que influye en la percepción que éste se forma del ambiente laboral en que se desarrolla y a su vez, esta percepción incide en la satisfacción, creando, estados de ánimo favorables o desfavorables como se ha evidenciado en los estudios realizados en Matanzas por Morales, L. (2009), Terry, R. (2010), y con nuestra asesoría los realizados por Mesa, O. (2011), Domínguez, J.F. (2011). Montes, V.A. (2012) y De Lara, D. (2013)

A continuación se señalan los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos y técnicas seleccionados en las dos instalaciones hoteleras objeto de estudio.

En el cuestionario de clima organizacional se estudiaron las variables liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

En la variable Liderazgo las sub variables más deterioradas son el estímulo a la excelencia que están referidas a la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto, la dirección relacionado con la solución de conflictos y con proporcionar el sentido de orientación de las actividades, establecer los objetivos, las metas y los medios para lograrlo así como velar por el cumplimiento de las normas de la organización.

En la variable Motivación las sub variables más deterioradas son la responsabilidad que comprende la capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos a partir del conocimiento de su ubicación y proyección en la organización, la adecuación a las condiciones de trabajo que abarca las condiciones ambientales, físicas y psicosociales así como la calidad de los recursos y el estado óptimo de los equipos para realizar el trabajo. Comprende además el

reconocimiento a los aportes en el cual se incluye reconocer y dar créditos revelando que en ocasiones no se estimula el trabajo de forma adecuada en correspondencia con el esfuerzo realizado por cada persona o grupo, en la ejecución de las tareas asignadas, para el éxito de la organización. Por otra parte se manifiestan brechas en el espíritu de cordialidad y colectividad. La percepción es crítica, ya que el trabajador solo asume lo que le corresponde y desea exonerarse de todas las obligaciones extras que le corresponden sin asumir las consecuencias de sus acciones.

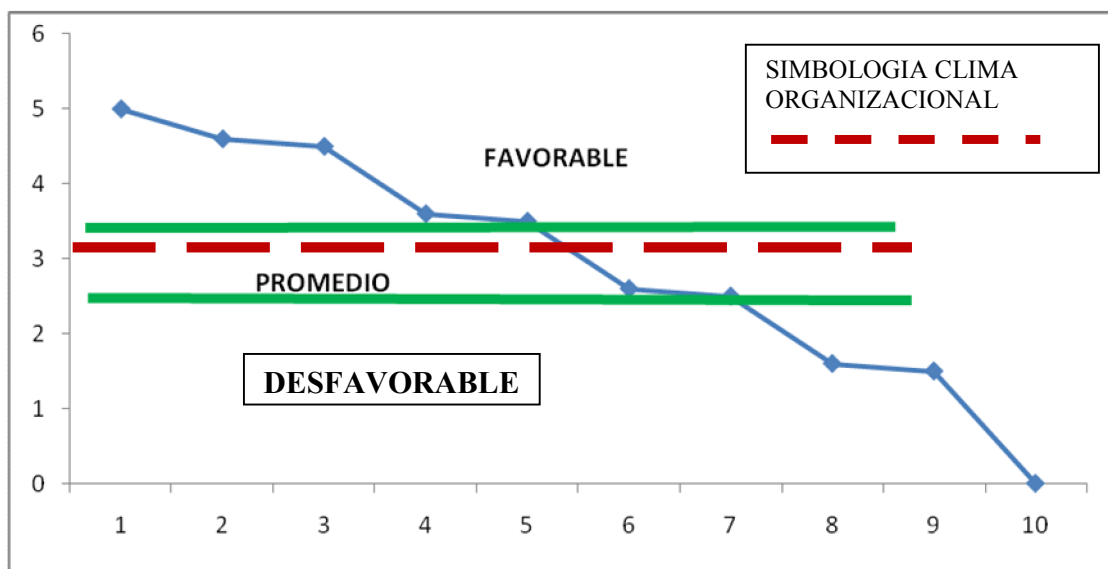
En la variable Reciprocidad las sub variables más deterioradas son equidad que se refiere a tratar a todos los trabajadores en condiciones de igualdad de trabajo, con iguales beneficios, imparcialidad en procesos de selección y promoción y la retribución por la cual se entiende optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales, en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización, ya que no se le da la remuneración que merecen por el trabajo correctamente realizado, sobre todo al personal que tiene que esforzarse físicamente y no se siente recompensado.

En la variable Participación las sub variables más deterioradas son el compromiso con la producción y/servicios en la cual la productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes realicen de forma óptima con eficiencia y calidad los productos y/servicios así como compatibilización de intereses referido a integrar los diversos intereses existentes en la organización hacia una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos comunes y el intercambio de información que comprende la Circulación de información dentro de la organización, que favorezca la acción coordinada entre personas y grupos para el logro de los objetivos comunes. Además se presenta deterioro la Implicación en el cambio reflejando el temor por nuevos retos para el desarrollo venidero de su trabajo, por lo que se deduce que el personal no percibe que debe participar en la misión y la visión para lograr las metas que se propone la organización laboral.

La variable más deteriorada es la motivación referida a las reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador, a partir de las subvariables estudiadas que admiten espacios para el progreso se evidencia que existen estímulos en la organización que no satisfacen plenamente a los trabajadores e inciden en el nivel de desarrollo de la motivación.

En sentido general el clima organizacional alcanzó un índice de satisfacción de 3.4, percepción medianamente favorable con tendencia favorable de la escala valorativa utilizada donde los valores entre 2.6 y 3.5 tienden a ser promedio como se ilustra en el gráfico a continuación:

CLIMA ORGANIZACIONAL



Se aplicó una encuesta de motivación y satisfacción con los siguientes resultados en la cual se manifiesta que los encuestados piensan con gran agrado acerca de la actividad que realizan en su centro laboral mientras que solo una minoría lo hizo con agrado. Si tenemos en cuenta que la actividad de animación que desarrollan la media de los sujetos encuestados, al igual que las artes y los deportes, requiere de un alto nivel de motivación por la actividad, y que generalmente los animadores la escogen como profesión debido a sus características psicológicas, ya que tienen la posibilidad de auto realizarse en esa actividad es comprensible este resultado, y por otra parte en el Departamento de Ama de Llaves también se revela satisfacción con la actividad que se desarrolla sin embargo en los resultados de la encuesta aplicada ‘‘Cuestionario de clima organizacional’’, la variable motivación obtuvo una evaluación que evidencia una percepción medianamente favorable en la cual deben estar incidiendo otros aspectos no vinculados con la actividad que realizan.

En los resultados de la técnica cuadrado lógico de Yadov para el cálculo del índice general de satisfacción se utilizó la siguiente fórmula:

$$I = \frac{a(+1) + b(+0.5) + c(-0.5) + d(-1) + e(0)}{N}$$

De los 58 encuestados (N), 33 experimentaron el máximo de satisfacción (a), 24 se mostraron satisfechos (b), y 1 con una actitud indiferente y contradictoria (e).

El empleo de la fórmula arrojó el siguiente resultado:

$$I = \frac{33(+1) + 24(+0.5) + 1(0)}{58} = 45/58 = 0.7$$

Si se tiene en cuenta, que +1 representa el máximo de satisfacción y el -1 el máximo de insatisfacción, se puede afirmar que la muestra seleccionada muestra un nivel de satisfacción favorable con la actividad que realizan.

Al interpretar estos resultados se debe considerar los obtenidos en la encuesta de motivación y satisfacción realizada donde se evidencia que los sujetos investigados de las instalaciones hoteleras muestran un alto índice de satisfacción y motivación por la labor que realiza, en las relaciones de la dirección del departamento con los trabajadores y en continuar laborando en este centro, sin embargo los índices más deteriorados se relacionan con la atención al hombre, la posibilidad de que su criterio sea tomado en cuenta, las relaciones de otras filiales con el grupo, así como la comunicación y las relaciones con el resto de sus compañeros.

El alto índice de satisfacción obtenido en esta técnica no está en correspondencia con el estudio del clima existente en la organización el cual se percibe medianamente favorable con 3.4 con tendencia favorable en la escala valorativa utilizada, en tanto el índice de satisfacción obtenido 0,7 es con tendencia favorable de satisfacción, sin embargo sí se corresponde con los resultados arrojados en la encuesta de motivación y satisfacción realizada donde el universo encuestado muestra altos índices de motivación y satisfacción. Estos resultados deben ser considerados por la organización laboral para incidir en aquellos indicadores que están deteriorando el clima organizacional para elaborar su plan de intervención tomando como punto de partida que hay nivel de satisfacción por la actividad que se desarrolla.

En la técnica A usted que lo motiva se evidencia que el 75% se encuentran en la categoría de normalmente motivado a excepcionalmente motivado, en tanto el 10% se encuentran poco motivado y en la categoría apáticos se hallan el 15% de los encuestados.

Los resultados de la técnica aplicada evidencian que en el grupo de sujetos estudiados hay un predominio de necesidades y motivaciones de Realización- Logro, aspectos que deben ser considerados por la dirección para la designación de tareas y misiones que tributan y contribuyen a elevar la calidad de los servicios hoteleros.

Estos indicadores deben ser valorados a partir de los obtenidos en la encuesta de motivación y satisfacción teniendo en cuenta que los sujetos estudiados tienen un alto nivel de satisfacción por la labor profesional que realizan por tanto a partir de estos resultados se deben diseñar las acciones que eliminen las brechas encontradas en el clima organizacional.

El análisis integral de los resultados a partir de la triangulación de las técnicas aplicadas permite plantear que en el grupo de sujetos estudiados de las instalaciones hoteleras objeto de estudio, el Clima Organizacional se percibe como medianamente favorable con tendencia favorable alcanzando en índice de 3.4 en la escala valorativa utilizada, lo cual pudiera estar determinado por la inadecuada atención al hombre, la posibilidad de que su criterio sea tomado en cuenta, las relaciones de otras filiales con el grupo, así como la comunicación y las relaciones con el resto de sus compañeros.

La variable más deteriorada es la motivación referida a las reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador, percibida como medianamente favorable que evidencian que existen estímulos en la organización que no satisfacen plenamente al trabajador e inciden en el nivel de desarrollo de la motivación entre las cuales se encuentran el estímulo a la excelencia referido a la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos y la dirección relacionada con proporcionar el sentido de orientación de las actividades, establecer los objetivos, las metas y los medios para la actividad teniendo en cuenta que las principales necesidades y motivaciones de los trabajadores son de realización y logro.

Las relaciones entre los compañeros de trabajo se perciben como un aspecto que está incidiendo

negativamente en el clima de la organización aspecto que debe ser considerado para fomentar sistemas de trabajo que tiendan a unificar el colectivo de trabajo y mejorar los niveles de comunicación organizacional.

La atención al trabajador es percibida por el colectivo como deficiente, lo cual debe ser considerado por la organización teniendo en cuenta la incidencia que puede tener la misma para la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto para la calidad de los servicios que se prestan en las instalaciones hoteleras estudiadas.

Predominan las necesidades y motivaciones de Realización- Logro, aspectos que deben ser considerados por la dirección para la designación de tareas y misiones que tributan y contribuyen a elevar la calidad de los servicios de hotelería.

El índice de satisfacción existente se percibe como muy bueno obteniendo valores de 0.7, sin dudas un alto nivel de satisfacción, incidiendo en ello como señalan las diferentes técnicas, la labor que realizan dentro de la organización y a su labor profesional.

La organización laboral debe diseñar una estrategia de intervención que contribuya a mejorar el clima y la satisfacción laboral teniendo en cuenta acciones que:

Refuercen el nivel de desarrollo de realización y logro personal potenciando ingenio y creatividad en la actividad profesional que se desarrolla por la importancia de la misma para la calidad de los servicios en la actividad hotelera, se eleve la calidad de la atención al hombre a partir de las principales necesidades y motivaciones de los trabajadores, se potencien actividades que favorezcan las relaciones interpersonales para lograr unidad en el colectivo de trabajo y favorecer el sentido de pertenencia y compromiso no solo con la actividad específica que desarrollan sino con la organización laboral a partir de la integración de la calidad del servicio en la cultura de la organización, propicien espacios en los cuales los trabajadores puedan expresar sus criterios para lograr su participación en la toma de decisiones para elevar la calidad de los servicios e incentiven la aplicación de conocimientos y tecnologías adquiridas a partir de una adecuada orientación, establecimiento de metas y objetivos que satisfagan necesidades fundamentales de realización y logro.

CONCLUSIONES:

En las organizaciones laborales estudiadas el Clima Organizacional se percibe como medianamente favorable con tendencia favorable, en lo cual puede estar incidiendo la inadecuada atención al hombre, la posibilidad de que su criterio sea tomado en cuenta, las relaciones de otras filiales y/o áreas con el grupo, así como la comunicación y las relaciones con el resto de sus compañeros.

La variable más deteriorada es la motivación referida a las reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador, percibida como medianamente favorable que evidencian que existen estímulos en la organización que no satisfacen plenamente al trabajador.

La variable de Liderazgo se manifiesta como favorable, en tanto la motivación, Reciprocidad y Participación se manifiestan como medianamente favorable con tendencia favorable.

Inciden en el nivel de satisfacción laboral de las instalaciones hoteleras es estudiadas los indicadores referidos a la labor que realizan: la actividad de animación y de ama de llaves, manifestando la mayoría no desear cambiar de centro de trabajo.

Inciden en el nivel de insatisfacción de los trabajadores el estímulo a la excelencia referido a la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos y la dirección relacionada con proporcionar el sentido de orientación de las actividades, establecer los objetivos, las metas y los medios para la actividad teniendo en cuenta que las principales necesidades y motivaciones de los trabajadores son de realización y logro.

Existe insatisfacción en los trabajadores en la inadecuada atención al hombre, las dificultades en la comunicación interpersonal entre los miembros de este grupo, la posibilidad de que su criterio sea tomado en cuenta y las relaciones entre otros subgrupos de la organización y el grupo de animación y de ama de llaves, que constituyen una de las causas que impiden el mejoramiento del clima en la organización.

Existen motivos intrínsecos en los miembros del grupo manifestados en la satisfacción que experimentan con la realización de la actividad profesional, y se aprecian factores extrínsecos que

atentan contra el clima dentro de la organización, como son el insuficiente reconocimiento de manera positiva por parte de la gerencia y otros subgrupos de la labor que realizan.

BIBLIOGRAFIA

- Bello, F. (1992). Estudio de validación de un instrumento que mide clima organizacional en brigadas de producción. Tesis de Diploma.
- Cabrera, N. (2003). Clima Organizacional deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- De Lara, D. (2013) Diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en el Departamento de Ama de Llaves de una instalación hotelera. Trabajo de Diploma. UMCC
- Díaz, M. (2005). “Reflexiones sobre el Campo de la Psicología de las Organizaciones. Por el Desarrollo del Potencial Humano de la Organización.” En Selección de Lecturas de Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Domínguez, J.F. (2011). Estudio de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección Municipal de Cultura de Matanzas. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.
- Falcón, J. (2004) Estudio del Clima Organizacional en Entidades Turísticas. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Frías Jiménez, R.A., González, M, Jaquinet, R. (2007) Aspectos teóricos sobre el proceso de la animación Turística.
- Goncalves, A. (1997). Clima organizacional. (Consultado 16 noviembre del 2002) Disponible en <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- González, H. (2006). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de la Unión Cuba petróleo. Trabajo de maestría.
- González, S.D. (2002). Revista Cubana de Psicología Vol. 19. No.2. p 144 a la 149, 2002. Una Teoría Integradora de la Motivación hacia el Trabajo.

- Katz, D. y Kahn, R. (1989). *Psicología Social de la Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Márquez, M. (2001). *Satisfacción Laboral* (Consultado 16 de Marzo del 2004), Disponible en:
[http: www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Martínez, M. (2000). *Consistencias internas de una escala para medir clima organizacional*. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Martínez, M. (2007) *Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo y su relación con la calidad en el servicio cuerpo de guardia del Hospital Militar de Matanzas Dr. Mario Muñoz Monroy*. Matanzas. Monografía. UMCC
- Mesa, O. (2011). *Estudio de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección General del Grupo Empresarial Agroindustrial de MINAZ en la provincia de Matanzas*. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas.
- Montes, V.A. (2012) *Diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral en el Grupo de Animación de una instalación hotelera*. UMCC
- Morales, L. (2009). *Influencia de los Factores Motivacionales en la Satisfacción Laboral en el contexto de la Empresa Avícola de Matanzas*. Trabajo de Diploma. UMCC
- Peiró, J. M. (2005). *Psicología de la organización*. Sexta reimpresión, Universidad nacional de educación a distancia. Madrid, España.
- Peiró, J.M. (2007) *Psicología de la Organización 2*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2007.
- Robbins. (1999) *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. (8va.ed.), México.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Edición EUB, S.L, Barcelona, España.
- Sosa, I. (2004). *Estudio del Clima Organizacional en Entidades Turísticas*. Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Smith, Irene. (2000). "La Psicología del Trabajo en Cuba." En: *Revista Interamericana de Psicología*, Vol.34, # 2, pp. 71-82.

Terry, R. (2010). El Clima Organizacional en la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas.
Trabajo de Diploma. UMCC