



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

RELACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL
DESARROLLO DEL PERSONAL CON APOYO
GERENCIAL, EUROBUILDING HOTELS & SUITES. 2019

Realizado por:

Oscar A. Rojas A.

Profesor guía: José R. Naranjo M.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la
Calificación de: diez y seis puntos.

Nombre: José R. Naranjo M. Firma: [Firma]

Nombre: José Adelino Pinto Firma: [Firma]

Nombre: Gustavo Visconti A. Firma: [Firma]

Caracas, 30 de octubre del 2019.

Primero que todo quisiera agradecer a la Universidad Católica Andrés Bello por haberme dado la oportunidad de ser parte de esta increíble institución que hoy deja formado un hombre del mañana.

Agradezco a mi familia y en especial a mi mamá por siempre estar ahí, a Julia que siempre me apoyo y estuvo ahí creyendo en mí siempre, que “todo se puede lograr” te quiero.

A la gloria del grande arquitecto del universo por fortalecerme y por darme el poder de ver todo, hoy construyo y perfecciono la piedra, alcanzo todos esos retos propuestos para un mundo mejor y que pueda existir un orden necesario en el mundo, es un futuro fuerte como prospero lo que hoy levanto...

Oscar Rojas .:

Agradecido también con el profesor José Naranjo por todo su apoyo en esta tesis y su incondicional amistad, mil gracias por todo profesor, hoy queda un legado. Estoy muy agradecido con toda la escuela y todos los profesores que han sido parte de mi carrera formativa en la U.C.A.B. Gracias..... les deseo lo mejor siempre colegas, es un orgullo ser Industriólogo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

RELACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL
CON APOYO GERENCIAL, EUROBUILDING HOTELS & SUITES. 2019

Tesista: Rojas Avendaño, Oscar Aquiles
Tutor: José Ramón Naranjo.

Caracas, 30 de octubre de 2019.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN	vii
INTRODUCCION	8
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1. Antecedentes	10
2. Planteamiento del problema	12
3. Pregunta de investigación	14
4. Objetivos	15
4.1. Objetivo General	15
4.2. Objetivos Específicos	15
5. Hipótesis	15
CAPITULO II. MARCO TEORICO	16
1. Cultura organizacional	16
2. Desarrollo del personal	18
CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL	27
1. Organigrama de la organización	31
CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO	32
1. Tipo de investigación	32
2. Diseño de investigación	32
3. Unidad de análisis	33
4. Población	33
5. Muestra y Tipo de muestreo	34
6. Operacionalización de Variables de Estudio	36
6.1. Variable Cultura Organizacional	36
6.2. Variable Desarrollo del Personal	40
7. Procedimiento para la recolección de información	41

7.1. Fase exploratoria	41
7.2. Fase descriptiva	42
8. Instrumento validez y confiabilidad	43
8.1. Validez	43
8.2. Confiabilidad	43
8.3. Instrumento A, Cultura Organizacional y Congruencia de valores	43
8.4. Instrumento B, Desarrollo del Personal	44
9. Procesamiento de datos, estadísticos y análisis (prueba piloto)	44
9.1. Datos demográficos y organizacionales	45
9.2. Instrumento A, análisis total	46
9.3. Instrumento B, análisis total	52
CAPITULO V. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	57
1. Análisis	57
2. Discusión de resultados.	73
CAPITULO VI.	84
1. Conclusiones	84
2. Recomendaciones	87
Referencias bibliográficas	89
Referencias electrónicas	95
Anexos N°1	96
Anexos N°2	115

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

TABLAS.	
Tabla N°1 Despliegue de fórmula para calcular la muestra y la fracción de muestreo	34
Tabla N°2 Muestra sujetos participante.	35
Tabla N°3 Operacionalización valores organizacionales e individuales.	37
Tabla N°4 Valores del Eurobuilding Hotel & Suites.	39
Tabla N°5 Operacionalización desarrollo del personal.	40
Tabla N°6 Desarrollo del personal con apoyo gerencial.	41
Tabla N°7 Participantes de la prueba piloto.	45
Tabla N°8 Valores Individuales de la prueba piloto.	46
Tabla N°9 Valores organizacionales del Eurobuilding Hotels & Suites prueba piloto.	48
Tabla N°10 Valores mayor media y menor coeficiente de variación (ind).	49
Tabla N°11 Valores mayor media y menor coeficiente de variación (org).	50
Tabla N°12 Alpha de Crombach para instrumento A piloto.	51
Tabla N°13 Dimensión Expectativa de la prueba piloto.	52
Tabla N°14 Dimensión Comunicación de la prueba piloto.	53
Tabla N°15 Dimensión Desempeño de la prueba piloto.	54
Tabla N°16 Dimensión Supervisión de la prueba piloto.	55
Tabla N°17 Alpha de Crombach para instrumento B piloto.	56
Tabla N°18 Categorización por sexo.	57
Tabla N°19 División la estructura de datos por 3 grandes grupos de nivel académico.	61
Tabla N°20 Valores Individuales de la encuesta	62
Tabla N°21 Valores Individuales con criterio mayor media y menor coeficiente (CV)	64
Tabla N°22 Los 10 primeros valores individuales jerarquizados	65
Tabla N°23 Valores organizacionales de la empresa.	66
Tabla N°24 Valores organizaciones de la encuesta categorizados.	66
Tabla N°25 Cálculo de Alpha de Crombach del instrumento A	67
Tabla N°26 Análisis descriptivo Dimensión Expectativa	68

Tabla N°27 Análisis descriptivo Dimensión Comunicación	69
Tabla N°28 Análisis descriptivo Dimensión Desempeño	70
Tabla N°29 Análisis descriptivo Dimensión Supervisión	71
Tabla N°30 Cálculo de Alpha de Crombach del instrumento B	72
Tabla N°31 Valores para Ud. Y para el Eurobuilding H&S	75
Tabla N°32 Valores organizacionales	76
Tabla N°33 Análisis de la Varianza para calcularla intra las columnas	79
Tabla N°34 Análisis de la Varianza para calcularla entre las columnas	80
Tabla N°35 Media de respuestas por sujetos para los instrumentos utilizados	82
Tabla N°36 Correlación de Pearson entre la media de los instrumentos por sujeto	83
GRAFICOS.	
Gráfico N°1 Estructura de Valores Individuales.	24
Gráfico N°2 Edad de los participantes del Eurobuilding Hotels & Suites.	57
Gráfico N°3 Estado Civil de los participantes.	58
Gráfico N°4 Áreas o departamentos con su porcentaje de ocupación.	59
Gráfico N°5 Años de antigüedad en la empresa.	60
Gráfico N°6 Nivel Educativo de los trabajadores.	61
Gráfico N°7 Promedio de valores para Ud. y para el Eurobuilding H&S	76
Gráfico N°8 Promedio de valores organizacionales	77

Resumen

Este estudio se llevó a cabo con la finalidad de poder analizar la relación entre la cultura organizacional impartida en termino de valores individuales y los compartidos en una organización sobre el desarrollo del personal con el apoyo gerencial, en este caso del Eurobuilding Hotels & Suites Caracas ubicado en Chuao. La investigación desarrollada fue con enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva, correlacional, analítica, de campo, con un diseño de estudio no experimental y sin manipular deliberadamente las variables, posee un carácter transeccional y en el cual, la unidad de análisis utilizada fueron los trabajadores activos del Eurobuilding Hotels & Suites Caracas en el año presente (2019). El número total de la población para el estudio fue de 380 asociados, se realizó un muestreo aleatorio probabilístico, con una afijación proporcional y sin reemplazo en cada departamento o área de la organización y en los diferentes cargos-roles existentes en esta, se procesó la información mediante estadígrafos deposición de media, de variabilidad, con coeficientes de variación y correlación de Pearson entre las variables que forman parte del estudio. Ello para medir la congruencia de los valores y de qué manera el apoyo Gerencial, es efectivo. Se realizó un análisis tanto de varianza como de la prueba F y con ello se logró establecer que los resultados no verificaban la hipótesis planteada, al realizar la correlación entre los valores individuales y el Desarrollo del Personal con el Apoyo Gerencial el resultado fue de 0,382743148 lo cual es baja y de poco nivel de asociación, así como el de los valores organizacionales particulares a la Organización y el Desarrollo del Personal con el Apoyo Gerencial teniendo como resultado -0,020097129 una relación inversa, negativa y muy baja en su significado. En consecuencia, no hay ningún vínculo entre las variables del estudio y quizás ello se deba a algunas variables no consideradas en el presente trabajo y que pudieran haber influido en los resultados obtenidos para esta investigación, es importante recordar que esto es un estudio de caso. Se espera que estos resultados sean útiles para esta organización y considerarlos para las organizaciones del grupo como el tipo exprés.

Palabras claves: Cultura organizacional, valores, desarrollo del personal, apoyo Gerencial

Introducción

El presente trabajo de investigación surgió bajo el interés de conocer de qué manera se relaciona la cultura organizacional con los valores particulares y el desarrollo laboral de los trabajadores, en este caso los trabajadores de una organización hotelera, a fin de poder responder a la problemática planteada y vislumbrar de esta forma un proceso de formación integral e ideal para los trabajadores, como en el accionar de sus principales tareas y funciones de cargos. Cada hotel tiene características únicas y el Eurobuilding Hotels & Suites Caracas tiene las suyas, que lo envuelven de respeto y prestigio a nivel nacional e internacional, a lo largo del tiempo mediante a su dedicación al servicio personal 5 estrellas. Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, constituidos por los valores, liderazgo, creencias y percepciones básicas de los individuos con el propósito de que la propia organización conozca y pueda entender su desarrollo junto con sus próximos retos.

La importancia del sector hotelero juega un papel fundamental en el ámbito turístico, económico, social y de inversión en Venezuela. Caracas se ha convertido durante los últimos años y no está demás en mencionarlo, en una de las principales ciudades del país que son receptoras de turistas e inversores a nivel nacional como internacional para el cierre o apertura de tratos, convenios y negocios que puedan impulsar tanto la economía como el crecimiento del país, a pesar de las dificultades de toda índole que están presentes en una sociedad.

Este estudio de investigación se encuentra estructurado en 6 capítulos seguidamente resumidos:

El **capítulo I:** Se desarrollará la problemática a estudiar de la investigación, los antecedentes oportunos, sus objetivos, justificación, hipótesis, como delimitación de dicho estudio y aportes.

El **capítulo II**: Presenta el marco teórico compuesto por el marco contextual, histórico, organizacional y las teorías pertinentes que sustentan las variables y los objetivos planteados en la investigación. También se expondrán todas las bases conceptuales relacionadas con el objetivo de estudio y se desarrollarán de manera amplia.

El **capítulo III**: Contiene el marco referencial en donde se delimita toda la información pertinente con respecto al Eurobuilding Hotels & Suites Caracas ubicado en Chuao, Caracas-Venezuela.

El **capítulo IV**: Marco metodológico, donde se formula el tipo de estudio y diseño de la investigación con su universo, población e instrumento; técnicas estadísticas de medición, aspectos de la aplicación de los métodos y descripción del procesamiento que se siguió para recabar la información requerida. Los instrumentos para la recolección de los datos, sus características, estructura e información sobre estudios piloto, coeficientes reportados de validez y confiabilidad del estudio, así como la definición y especificación de las dimensiones e indicadores; así como su correspondiente tabla de operacionalización, el procesamiento de los datos y los estadísticos usados para el análisis de los datos recabados.

El **capítulo V**: contiene todo lo que es referente a análisis de resultados y datos obtenidos, como su discusión. La explicación y el sentido de los resultados obtenidos en cuanto a las variables, la interrogante y objetivos planteados en el estudio.

El **capítulo VI**: Se plantean conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos.

Las **Referencias Bibliográficas**: Se encuentran todas fuentes electrónicas y bibliográficas utilizadas en esta investigación.

Los **Anexos**: Que contienen los cuadros estadísticos, pruebas, resultados tablas de resultados.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes.

Una investigación previa sobre el tema, que tiene que ver con la variable de desarrollo del personal se refiere a la realizada por Ruiz Meza, Judith (2014) denominada: “Desarrollo del Personal y la Satisfacción del Personal en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión en Perú”. El estudio consistió en la medición del desarrollo del personal y la satisfacción laboral, esta fue una investigación explicativa, algunos de los resultados principales arrojaron diferencias significativas en el nivel del desarrollo del personal y la satisfacción laboral en los trabajadores, de aquellos que poseían cargos de confianza versus los que no poseían estos cargos, constatando la influencia positiva de estas variables mencionadas en los trabajadores con cargos de confianza.

Estos trabajadores mostraron mayor satisfacción debido a la libertad de elegir sus métodos de trabajo y la posibilidad de ser ascendidos por sus superiores y a su vez esto posee un impacto negativo en aquellos cuyos cargos que poseen poca confianza, permitiendo afirmar que el desarrollo del personal afecta la satisfacción laboral. (Ruiz, 2014)

Adicionalmente, se tiene la tesis de Moreno Castro, L.; Ramírez Cueva, K.; Tamani Valladares, G. (2016) sobre: “El Desarrollo de Personal y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Fondecyt”. En la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima Perú. Esta tesis resume, que los empleados realizan sus labores diariamente y que cuanto mejor sea el compromiso mayor es el desempeño de los colaboradores, existen varios factores que determinan el rendimiento de los trabajadores, tales como: las recompensas, beneficios, trabajo en equipo, ascensos, estabilidad laboral, reconocimiento a su labor, condiciones de trabajo, intercambio de conocimientos entre trabajadores de distintos rangos.

Los resultados obtenidos por los análisis estadísticos hechos en la tesis demuestran que si existe una relación directa e influencia entre el desarrollo y desempeño del personal de los de FONDECYT entonces, el Desarrollo del Personal influye de manera positiva en el Desempeño laboral de los trabajadores del FONDECYT por lo resumido, porque en relación a las dimensiones de estudio el personal no se encuentra correctamente capacitado o no tiene bien orientada sus funciones a realizar, tanto la entidad y el jefe no tienen la capacidad de formar al personal idóneo y en el caso del plan carrera influye positivamente en el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que pueden postular a puestos con mayor jerarquía. (Moreno, 2019)

Otro antecedente es la tesis doctoral realizada en una por Verónica Melian en (2017) autora de “La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad” en la facultad de Psicología en Valencia, España. El objetivo general de la tesis fue proponer y contrastar empíricamente un modelo que pudiera examinar la relación indirecta entre la cultura de mercado y el rendimiento en las unidades de trabajo, este trabajo pretendió realizar una contribución significativa sobre los mecanismos que subyacen a la influencia de la cultura de las unidades de trabajo sobre el rendimiento. Algunos aspectos que permitirían realizar avances en la investigación académica fueron:

(a) analizar aspectos específicos de la cultura organizacional y su impacto en resultados específicos; (b) estudiar la presencia de mediadores para explicar el vínculo entre la cultura y el rendimiento; (c) analizar el papel de la reflexividad como mediador entre el clima de logro de objetivos y el rendimiento de las unidades de trabajo; (d) superar la división histórica que ha existido tanto en la teoría como en la investigación, respecto a la relación entre la cultura y el clima organizacional. Finalmente, se encontró una relación positiva y significativa entre la cultura de mercado y la reflexividad, que no propusieron inicialmente en su modelo. Esta relación parece sugerir que los valores típicos de una cultura de mercado y los supuestos básicos compartidos estimulan prácticas de reflexividad. (p.185)

2. Planteamiento del problema.

El tema de la cultura y los valores, así como el desarrollo del personal asistido por o apoyado por la gerencia es un problema de actualidad. Para apoyar o ayudar a una mejor gestión del capital humano en el Eurobuilding Hotels & Suites Caracas ubicado en Chuao, se debe relacionar la cultura de la cual son parte los trabajadores con su desarrollo laboral llevado a cabo por los gerentes junto a cada uno de colaboradores, orientado a el reconocimiento de que ambas partes –Organización y colaboradores– de suma importancia para que así exista un buen funcionamiento (humano) en la organización.

Para comprender a una organización, es importante conocer su cultura organizacional (Ouchi, 1980; Wilkins; Ouchi, 1983) cp. Höfstede (1993), una cultura es comprendida como una programación mental colectiva que distingue a un grupo específico de otros. Una cultura en general es aprendida más no heredada, ello significa pues de un proceso de aprendizaje continuo que de acuerdo con los diversos ciclos de una empresa puede ser de reforzamiento, o inclusive de nuevos e intensos aprendizajes. Entender a las personas significa comprender sus orígenes de su conducta individual, social y organizacional, así como el actuar presente e inclusive el futuro esperado que pueda realizar (Höfstede, 1993).

En otro concepto, la cultura organizacional es entendida como algo que le da consistencia a la organización a manera de tejido social visible o invisible, material y/o inmaterial. De igual manera para un grupo de sus trabajadores genera un marco de referencia para el desempeño de sus actividades y es una manera o forma de o para que las personas se relacionen (Schneider, 2000). Es posible pensar que los fundadores y creadores de toda empresa, poseen una visión o idea sobre la personalidad y estructura que debe tener su organización, como lo que son sus metas, objetivos, funciones, palabras y sus símbolos de reconocimiento, pero comunicar esto a veces es altamente complejo, la tarea de traducir todos estos elementos en hechos concretos que puedan reflejarse en una población proviene de reconocer y divulgar de manera correcta dichos elementos. Harry Abravanel en 1992 dice,

“Dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente” (p.15).

Tomando en consideración lo mencionado, la cultura organizacional entonces, cuenta con distinciones que permiten tener distintas perspectivas, pero que no dejan de estar conectadas y que conforman un todo en conjunto, Robbins en el año 1991 Cp. Millan & Penagos, (2008) plantean que:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras (p.46).

Esta investigación tuvo como objetivo desde la visión que puede ofrecer las relaciones industriales y su interdisciplinariedad profesional, identificar el estilo de cultura organizacional que existe en el hotel para el año 2019. En este caso, se clasificó por departamento a todos los participantes del hotel Eurobuilding Hotels & Suites, Caracas y de esta manera contrastar la motivación al reconocimiento que es otorgada a los individuos por su aporte, al momento que estos aplican en el trabajo, cumpliendo con las necesidades para su estabilidad laboral, como en su proceso de crecimiento, ya que son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural y de la preocupación o interés de la organización en el desarrollo del individuo que labora para la organización.

Para el Hotel Eurobuilding Hotels & Suites cuando se habla de desarrollo del personal se puede percibir su entrenamiento constante el cual genera pasión y compromiso al servicio personalizado. Es por esto que debe ser el objetivo de toda organización hotelera el que sus

asociados logren un desarrollo personal adecuado, es sumamente necesario poseer un personal que sea capaz de satisfacer las necesidades de alojamiento, confort y seguridad de los clientes ya que las intervenciones de estos serán las que logren los objetivos y metas organizacionales teniendo en cuenta las necesidades del mercado en función a la disrupción que percibe y al cambio constante complejo del sector del turismo para Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. en (2001), el desarrollo de las personas:

Es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitara en el futuro: se centra tanto en el trabajo actual. Alcanza a todo el grupo de trabajo o toda la organización, se centra en las capacidades y versatilidad de la fuerza laboral; tiende a centrarse en las necesidades a largo plazo (p. 268).

Es por todo lo anterior planteado en diferentes investigaciones que se considera en abordar en este trabajo de investigación la cultura organizacional en términos de valores individuales y organizacionales y se planteó como interrogante:

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desarrollo del personal dado el apoyo Gerencial en el Eurobuilding Hotels & Suites Caracas en el año 2019?

3. Objetivos:

3.1. Objetivo General.

Analizar la cultura organizacional impartida y el desarrollo del personal con el apoyo gerencial en el Eurobuilding Hotels & Suites Caracas en el año 2019.

3.2. Objetivos Específicos.

- Caracterizar a los participantes del Eurobuilding Hotels & Suites Caracas en el año 2019.
- Analizar la cultura organizacional en materia de valores individuales y organizacionales que existen en el Eurobuilding Hotels & Suites Caracas en el año 2019.
- Determinar el desarrollo del personal de la organización a partir del apoyo Gerencial
- Señalar la relación que existe entre la cultura organizacional en el Eurobuilding Hotels & Suites Caracas en el año 2019 y el desarrollo del personal con el apoyo Gerencial.

4. Hipótesis

De acuerdo con (Ramirez, 1999) a los efectos de realizar una investigación con carácter descriptivo es necesario tener una orientación para la investigación y ello lo constituyen las hipótesis descriptivas u orientadoras planteadas al efecto. Sin embargo, esta adicionalmente se plantea también correlacional, en consecuencia, se indican las hipótesis planteadas:

H0 Existe relación entre cultura organizacional y la congruencia de valores con el Desarrollo del Personal mediante el Apoyo Gerencial

H1 No Existe relación entre cultura organizacional y la congruencia de valores con el Desarrollo del Personal mediante el Apoyo Gerencial

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. Cultura organizacional.

En visión del cumplimiento de objetivos y hacia el cumplimiento metas organizacionales, el departamento de capital humano ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan para cumplir los objetivos, es necesario mencionar la investigación sobre cultura organizacional que se atribuye al artículo de Pettigrew (1979) en el *Administrative Science Quarterly* en aquel artículo, el autor hace referencia a los conceptos desarrollados en la sociología y la antropología (lenguaje y símbolos) al estudio de las organizaciones e industrias. Pettigrew describe la cultura:

No como un concepto unitario, sino como una colección de conceptos que incluían algunos símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales y mitos. También especifica que la cultura va evolucionando a lo largo del tiempo. Al enfrentarse a los problemas, los miembros de la organización ven la influencia de la cultura en sus propias acciones, y estas influyen a su vez en la cultura: “el hombre crea la cultura y la cultura crea al hombre (p. 577).

Sin duda el hombre evoluciona, su entorno cambia y sus aspiraciones se vuelven ambición, eso es lo que un hombre del futuro hace y si su entorno de trabajo lo acerca más a sus metas este se verá comprometido con sus mentores a ir por más y encontrar sus méritos al logro alcanzado, existen otra definición, Denison, (1991) Cp. Cújar et al., 2013) manifestando

que, “la cultura organizacional es establecida por la socialización de una variedad de grupos identificados que se encuentran en un lugar de trabajo” (Pág.351).

Incluso se podría hablar de la que ha sido la definición que más se ha aceptado por el ámbito a nivel empresarial y muchas otras organizaciones importantes de lo que podría ser la cultura organizacional por el autor y escritor de artículos y libros Edgar Schein (1984):

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (p.56).

Y al igual que se ha podido entender a lo largo de este trabajo escrito el autor Daniel R. Denison en el año (1991) afirma que un enfoque para la cultura seria, “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p.02).

La cultura organizacional se ha convertido en el componente más resaltante y diferenciador de las empresas, se podría decir que lo que es referente a la cultura organizacional, es única en todas las organizaciones y es hasta posible decir que la cultura organizacional empieza a tomar forma debido la conducta de sus líderes, de tal forma que se pueda mantener el rendimiento existente e incrementar la competitividad de mercado, así adquirir u optimizar competencias muy esenciales

Sin duda, los individuos podrían ver como requisito primordial la remuneración del trabajo, como lo esencial hacia lo que debería de ser esa la adecuada atención al personal que contribuye con la organización, pero hoy en día en el mundo del trabajo, es mucho más complejo y son fundamentales esos incentivos intrínsecos del entorno de trabajo que logren valores de compromiso, valores que logren una real integración y socialización del individuo

con la organización desde su corazón hasta la más elemental pieza, su trabajo, para que así los procesos puedan seguir una relativa causalidad y ser llevados con eficiencia, eficacia y efectividad en combinación de las herramientas de trabajo que se otorgan y herramientas propias provistas para la integración del equipo y la futura satisfacción de toda organización.

También hay que distinguir que de acuerdo con el renombrado autor Chiavenato que posee la mayoría de los análisis y estudios que son concurrentes a este estudio mismo que en (2009) dice que la cultura organizacional:

Son valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones que se transmiten a través del tiempo por la sociedad, ya que las viejas generaciones desean que las nuevas obtengan comportamientos similares y que se la transmitan a las demás (p.120).

2. Desarrollo del personal.

Cuando se habla de este tema, lo primero que podría venir a la mente de muchos sería algo tipo crecimiento personal, éxito, motivación, metas, objetivos alcanzados y está bien sentir, que el desarrollo es ese despertar de conciencia que pide superación, no es un crimen que los individuos de una sociedad en cualquier país o región del mundo deseen avanzar con sus objetivos o asumir nuevos retos. Los intereses y actividades que se practican en el mundo son completamente distintos por individuo, todos poseen distintas habilidades o destrezas al realizar algún tipo de acción, también debe de existir mucho apoyo afectivo, pero sobre todo intelectual, ya sea en las organizaciones o nos refiramos a la vida cotidiana a cualquier nivel, se podría aseverar que el desarrollo tiene dos perspectivas, una es la perspectiva individual que se refiere a mecanismos propios que apoyan decisiones y entornos muy personales tal como lo indica Robbins en el año (2004) y la segunda es la perspectiva del plano personal, se podría entender si alguien de alguna manera no solo se le considera como persona y ser único, sino que también está en un marco organizacional y para ello es necesario considerar aspectos en ese sentido. Sentido que el plano personal se refiere dentro de la organización y las interrelaciones necesarias para realizar el trabajo correspondiente. Craig y Bittel en el año

(1979) reportan un trabajo en el que indican la ayuda y los consejos personales (coaching) así como las oportunidades de interacción en y para el ambiente de trabajo a todos los colaboradores como desarrollo, vinculando la apertura y cuidado Gerencial al desempeño.

A su vez, se debe mencionar que el desarrollo del personal y la suma de toda habilidad que poseen los individuos de cualquier organización, adquirida a través del tiempo, es la razón que le da una ventaja competitiva poco o muy competitiva a toda organización, por esto es necesario el reforzar la cultura y sus objetivos organizacionales ya que de una u otra manera se ve una relación significativa hacia las situaciones que ocurren en el trabajo, afectando las metas, la misión y visión institucional por lo que la integración de la misma a todo su personal y colaboradores como parte de su estrategia o propósito final debe ser el fin u objetivo de toda organización, adaptarse a las necesidades del mercado y a su entorno de exigencias, como lo ha logrado Eurobuilding Hotel & Suites Caracas en función a la disrupción que percibe y al cambio constante complejo del sector.

En tal sentido, Mahler cp. Craig y Bittel en el año (1979), “reportan el papel que tiene la ayuda y los consejos personales a los colaboradores de las empresas. Que tanto se reporta un desarrollo de ellos” (p.151) [...] Craig y Bittel (1979) agregan que:

Mediante una investigación con 11 preguntas y desde la perspectiva de los colaboradores que tan efectiva ha sido esa labor (de asesoría formativa) y que resultados se han obtenido en más de 5000 sujetos (en varios cargos) en una investigación llevada a cabo durante 5 años y ello basado en los aportes de Urwick (1954) y de Stolz (1975) para el desarrollo intraorganizacionalmente hablando (p.151).

Es necesario el estimular a los sujetos, para que así su eficiencia y productividad en el cargo que realizan se vea reflejada, Chiavenato en (2002) nos hace ver a través de todo su libro de Gestión del talento humano que el objetivo del desarrollo profesional persigue plazos mucho más largos, esto con el fin de dar al trabajador todos aquellos conocimientos que

exceden a los exigidos en el su cargo actual y que lo estarían preparando para asumir funciones un poco más complejas.

Es importante mencionar que existen considerables oportunidades de desarrollo del personal, con la suficiente evidencia empírica que avale las mismas, la manera de impacto de estas y alcance en la sociedad, muy claramente está, que estas oportunidades son percibidas cuando el hombre y su sociedad van eliminando las principales fuentes que logran impedir el desarrollo personal o general como la escasez de oportunidades, intolerancias sociales, la libertad de acción, la pobreza social como la estructural y políticas públicas dictaminadas con cero eficacia social, como mecanismos de expansión hacia los ideales de toda nación. Es por es que las interrogantes planteadas enfatizan las fortalezas y no las debilidades de los individuos, entonces al profundizar más con la variable de desarrollo del personal en una organización, está establecido por Dessler en el año (2009), quién indica que hay una gran serie de iniciativas compartidas para mejorar y desarrollar a los colaboradores. En tal sentido, reporta que, “Rotación de puesto, programas de aprendizaje activo.... Al agregar además el método de estudio de casos, juego de roles, seminarios externos y/o internos, programas universitarios, refuerzo social y transferencia de capacitación” (p. 312-315).

Sin duda alguna es posible decir que la cultura y el desarrollo están ligados al cambio en las organizaciones, es por esto, que el tema de cambio organizacional está implícito tanto en el plano individual o personal, pero también en el marco organizacional en donde, además, la cultura es un elemento relevante tanto facilitador como barrera y hasta puede ser disruptor (García, G., 2017).

Como también podríamos referirnos a Wayne Mondey que en el año (2010) revela la gran relevancia e impacto de la tecnología a todo nivel, de o en ejecución cargos-roles en las organizaciones:

“En donde la oferta por parte de la organización y de sus colaboradores lo asuman, el reto de necesidades específicas de capacitación y desarrollo (p. 201-202). [...] Es necesario entonces que estos asesores los cuales poseen el rol en

las organizaciones a nivel de supervisión como gerencial: hagan roles no solo de asesores si no de mentoring y coaching para el desarrollo (tanto personal como gerencial)” (pp.208-211).

Por esto nunca debemos de olvidar que, la organización como un ente a nivel social debe de estar dispuesto a asegurar el desarrollo del personal que le permita a los trabajadores tener una noción de aquellas oportunidades que posee dentro de la misma con apoyo a su gerentes, ya que de existir una orientación personal y profesional, será posible mejorar en esas áreas donde se es posible desempeñarse y se podrá incrementar sus habilidades y su dominio al momento de ejecutar las tareas cotidianas a ejercer. Por otro lado, los autores Craig. R & Bittel, L (1979) sostienen que el entrenamiento, “es un programa organizado dirigido por la gerencia que lo apoya de manera directa con cada uno de los candidatos o reportes directos, con el propósito consciente de mejorar la organización mejor uso de su gente” (pp. 133-134.)

El soporte y apoyo de los gerentes o supervisores es esencial para los trabajadores podríamos en este caso hacer referencia a Romero (2005) que indica en un análisis de la Gerencia en Venezuela que:

En tal sentido, el modelo gerencial tradicional venezolano se ha caracterizado por ser rígido, de tipo piramidal y centrado en el poder, con una posición inflexible en la toma de decisiones que estrangula la visión creativa, la automotivación, la actitud de compromiso y la responsabilidad hacia las exigencias del mercado (Tapscott y Caston,1995; Villegas,1996; Stoner,1997; Borghino,1998). Sin embargo, pareciera que los miembros que integran las organizaciones están comprendiendo que las empresas exitosas se caracterizan por apoyarse en un nuevo humanismo dirigido al talento humano, en donde la toma de decisiones sea irradiada por los equipos que conforman a la organización (Llano, 1997; p.52).

Es de gran ayuda hacer uso de lo señalado por Romero (2005) cuando señala que es importante apoyarse en un nuevo humanismo dirigido al talento humano, bajo un criterio de participación en tanto y cuanto la formación se produce bajo esquemas de apoyo y consideración. Sobre todo, en las áreas de servicio en negocios de esta naturaleza compleja y de exigentes satisfacciones de y para el cliente en cuanto al servicio no solo ofrecido sino efectivamente otorgado. Por ello los Gerentes de las diversas áreas y responsables de diferentes áreas deben propiciar a través de mecanismos transparentes para todos procesos de apertura y apoyo en la consecución de los objetivos organizacionales, los procesos, las funciones y las actividades distribuidas a lo largo de las diferentes responsabilidades. Por ello, los gerentes y trabajadores deben, por un lado, tener valores tanto personales como organizacionales ampliamente compartidos y efectivamente ejecutados. Como lo señalan Chatman et al (1991), y aunado con Pérez Martínez (2013) se tiene un conjunto de retos que dependen de lo que el ambiente externo aporta y los valores que los diversos miembros de la organización tienen total que:

El pensamiento y la dirección estratégica encuentran cada día un mayor obstáculo para gestionar de manera eficiente los recursos con que cuentan y para aportar a la sociedad resultados de acuerdo con sus crecientes demandas. Es el momento de reconsiderar el rol de los recursos de todo tipo de capital intangible, el valor del cliente y las fuentes de energía; los directivos deben asumir el papel de mediadores y facilitadores en las relaciones que se establecen entre todos estos elementos organizacionales (p.27).

De ahí la importancia de la comunión por un lado de los valores individuales y organizacionales, desde luego el rol gerencial a ejecutar, valorar y anticipar los elementos necesarios, como los suficientes para entablar una relación virtuosa de aprendizaje permanente, que apoye la adecuada experiencia positiva hacia el cliente, por otro lado, no es que se plantee el estudio por un problema de productividad, sino de cómo es posible mantener la calidad y sus estándares o indicadores de servicio corporativos con el desarrollo del personal y el apoyo de sus gerente o líderes.

En tal sentido, Yngrid Velásquez de Naime¹, Carlos Rodríguez Monroy, Wilfredo Guaita (2012), reportan que los valores organizacionales, son referencia para la evaluación de la productividad, ya que, son la base de la gestión a todo nivel de manera natural y que fluye de manera transparente de cara al cliente:

Teniendo como premisa que los valores organizacionales son fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados, en este trabajo el interés se centra en establecer un sistema de valores que sirva de referencia para evaluar las variaciones en la productividad, incorporando en esta evaluación el efecto de los valores organizacionales para detectar que valor está impulsando o limitando su crecimiento (p.841).

Los valores organizacionales, proporcionan pues un sentido de dirección común para todos los empleados y sus respectivos supervisores, Gerentes y directores, ellos (los valores organizacionales) establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. Por tanto, de acuerdo a Ballvé y Debeljuh (2012) son el soporte de la gerencia, para promover condiciones y pautas para el éxito de la organización.

Todo ello además tiene una vinculación común con la cultura organizacional que sería el sustrato mutuo con los valores individuales y los valores organizacionales siendo ello pertinente como lo señalan Rodríguez Castellanos, Romo Rojas (2013) indicando que según Kefela (2012), quien afirma que, “la cultura organizacional muestra la forma en cómo la gente actúa e interactúa y es influenciada fuertemente en todo lo que hace, además de que coordina los objetivos de la organización, las normas de comportamiento y las ideologías dominantes” (p. 12).

Sin embargo, hay autores que tienen enfoques de valores más concretamente orientados para el trabajo como los señala Schwartz (2012) surgida de la psicología social, quien confluyó a principios del nuevo siglo XX con las corrientes de investigación del campo de la cultura política, que habían cobrado impulso desde los años 80 y realizando progresos sustanciales en la década siguiente y lo grafica de la siguiente forma:



Grafica N°1 Estructura de Valores Individuales.

Fuente: Schwartz, adoptado en (2002), cp. Cayón y Pérez (2008)

El enfoque de Schwartz, adoptado en (2002), cp. Cayón y Pérez (2008) y con una versión actualizada para el 2012, fue admitida por la European Social Survey (ESS) el respaldo de esta propuesta no será considerado para este estudio en particular, sino que aportara la evidencia sobre la relevancia de los valores individuales, que aportan a cuatro grandes dimensiones como lo son la auto promoción, auto conservación, la apertura al cambio y la auto transcendencia y como esas mismas orientaciones están sustentadas por valores específicos. Cayón y Pérez (2008) aportan adicionalmente a lo anteriormente pautado que:

En toda organización la actividad directiva opera con información, recursos y personal. Las actividades se desarrollan de acuerdo con la orientación dada a las funciones gerenciales, para alcanzar diversos y variados objetivos. Estas orientaciones son vitales para el desarrollo de la misión y visión de la empresa y están influenciadas por los valores de la gerencia que coordina no sólo el esfuerzo individual sino esfuerzos del recurso humano. En consecuencia, identificar la estructura de valores, objetivo de este trabajo, en el personal

directivo de las universidades ha llegado a ser sumamente importante ya que modulan la especialización de factores técnicos y sociales para crear destrezas que faciliten su desempeño en la conducción del recurso humano y así lograr mejores resultados (p.404).

Con todo esto se reafirma la importancia de la presente investigación y desde luego el desarrollo de los trabajadores o de sus reportes directos, se corresponde sin antes acotar que el tema de valores se corresponde dependiendo desde la Psicología social y desde la perspectiva de las Ciencias Sociales. En tal sentido, Cayón; Pérez, (2008) citan a Komblit (1994) a los efectos de dilucidar la territorialidad de los valores como un todo:

Komblit (1994) sostiene que en la psicología social los valores se definen como estructuras cognitivas y complejas que implican también dimensiones evaluativas y conductuales, de manera que permitan al sujeto interpretar la realidad, proveyéndolo de significados compartidos culturalmente. El énfasis está puesto en el análisis cognitivo de los valores, que comprende el estudio de cómo ellos son representados como objetivos mentales, significa el deslinde de sus implicaciones emotivas como objeto de análisis. Desde la perspectiva de las ciencias sociales, los valores se conciben como opciones entre posibles maneras de actuar, de acuerdo con una jerarquía condicionada por la concepción del mundo sostenida por una determinada colectividad, por consiguiente, son sistemas representativos de interpretación y valoración de las condiciones sociales. Teóricamente se relacionan con dos aspectos fundamentales de la condición humana: a) su capacidad de trascender lo existente, en cuanto a que son concepciones acerca de lo ideal, b) la elección o preferencia de modos de ser o de actuar frente a otros (p. 406).

Y en ese apoyo para desarrollar a sus reportes directos y tener una anuencia dentro de los patrones organizacionales, que se tiene que evidenciar la capacidad para elegir subordinados eficaces, para así tomar una decisión correcta sobre las personas se requiere una combinación especial de intuición y experiencia. El gerente, debe de tener intuición sobre

quién podría encajar en un puesto específico y cuándo la persona estará lista para ello y además cuando puede superar la posición actual a partir de sus resultados con respecto a la tarea, a las funciones y que tanto ha resuelto su relación con el cliente. También la capacidad para inspirar a las personas ordinarias, con el fin desempeñarse a niveles más extraordinarios e inspirar con el ejemplo y las correctas relaciones interpersonales a gerentes y los líderes, esta habilidad concuerda estrechamente con la capacidad de los buenos Gerentes - líderes de atraer seguidores. Hacer que las personas los sigan, y deseen hacerlo.

El Gerente será, es o tendrá que ser un formador y un habilitador de personas, un guía y un conductor de personas que contagie, que una y señale el camino, determinando los valores como los límites de ese camino. Influye directa e indirectamente en sus actitudes, conductas y habilidades para integrar toda esta exigencia de: dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar los esfuerzos de su equipo hasta lograr los objetivos comunes y deseados de acuerdo con los objetivos organizacionales del bienestar de clientes, huéspedes o de visitantes.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

El sector de hotelería es en gran medida, dependiente de actividades o funciones atomizadas para desempeñarse, donde unos dependen de otros por lo cual tiene y debe que funcionar de manera totalmente correcta, siguiendo parámetros estandarizados internacionales que generen un servicio de primera, ideal, con atención totalmente personalizada focalizada a la felicidad y disfrute de sus huéspedes, aspectos actualmente fundamentales en el mercado de exigencias hoteleras.

Y sin duda esta organización se enfoca a la mejora de su servicio constantemente, como a la productividad es el fin y objetivo que Eurobuilding Hotel & Suites Caracas apuesta, mediante la determinación medidas altamente estandarizadas como beneficiosas, para así poder alcanzar los objetivos deseados de la organización, así como de alguna forma indirecta el progreso de la calidad de vida laboral de sus asociados, tomando toda debilidad como problema y convirtiéndolo en fortaleza y oportunidad para Eurobuilding Hotel & Suites Caracas. Es un hotel de convenciones mayormente el cual se encuentra en una zona comercial como lo es Chuao y el final de las Mercedes, este posee modernas instalaciones al manejo de 409 asociados o colaboradores, amplia galería comercial, incluye agencias de viajes, líneas aéreas, alquiler de carros, 17 salones para eventos sociales como corporativos, centro de convenciones con capacidad máxima de 3.000 personas, estacionamiento techado con valet parking, gimnasio con vista panorámica al Parque Nacional Waraira Repano, spa con sauna y jacuzzis, posee también una piscina climatizada para adultos como para niños, un área que posee cancha de tenis, 4 restaurantes con menús de gastronomía internacional, Room Service 24 horas, lobby bar, conexión a internet, bancos, tiendas, además 617 modernas Habitaciones y Suites, divididas en cinco servicios (First Class, Business Class, Business Woman, Deluxe y

Standard) de alto confort que se adecuan a las exigencias de los clientes, lo que se traduce en un incremento considerable de visitantes debido al agrado deleite de los huéspedes y de quienes recurren a sus instalaciones pueden llevarse.

El Hotel Eurobuilding es una organización que le gusta proporcionar de manera significativa la igualdad de oportunidades de desarrollo y empleo considerando los puestos de trabajo como el mayor otorgamiento en búsqueda de beneficios mutuos entre empleados y empleadores con ciertas distribuciones como supervisores, dirección, seguridad, recursos humanos, servicios básicos, servicio de limpieza y atención de primera para clientes internacionales. Sin duda se tiene que buscar a un capital humano o asociados que logren llegar a satisfacer, cumplir los deseos y necesidades de Turistas o personas que demandan el servicio de hotelería.

La idea de crear el primer Hotel Eurobuilding en América Latina surge después de que un grupo de personas provenientes de diferentes países visitó las instalaciones del Hotel Eurobuilding en Madrid, España, hace más de 20 años. La experiencia fue tan positiva que motivó el desarrollo de otros proyectos por parte de la constructora española la cual, en 1978 elaboró un estudio sobre las alternativas de inversión en Suramérica, al observar que Venezuela contaba con gran estabilidad monetaria y crecimiento económico dentro de la región, el grupo tomó la decisión de construir un Hotel Eurobuilding en Caracas, la capital del país, ese mismo año, se fundó en el país la empresa Eurobuilding Internacional C.A., con capital mixto (extranjero, nacional y del Estado) con el objetivo de concretar lo que hasta ese momento sólo estaba en planes y maquetas la inauguración del Hotel Eurobuilding. Desde ese momento, el hotel sería administrado por Promociones Eurobuilding de Venezuela, una de las empresas operadoras de Hoteles en España.

En 1982, comenzó el movimiento de tierra en el sector de Chuao, Caracas, donde se erigió el hotel. Se estimaba la inauguración para finales de 1989. Sin embargo, con motivo de la toma de posesión del presidente Carlos Andrés Pérez, el 2 de febrero de ese año, el Estado solicitó la colaboración del Hotel Eurobuilding para que adelantara la fecha de apertura y así las delegaciones internacionales pudieran hospedarse en sus instalaciones. Para ese momento,

sólo funcionaban cuatro pisos, el restaurante Jardín de Cristal, el lobby y la piscina. Los sucesos políticos del 27 y 28 de febrero de 1989, conocidos como El Caracazo, afectaron la culminación del hotel debido a que se paralizaron las obras, además de los entrenamientos y la contratación del personal. A principios de 1990, se terminó en su totalidad la construcción del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas. A finales de 1996, un grupo familiar adquirió la mayoría de las acciones del Eurobuilding Internacional C.A., convirtiéndose en propietaria del Hotel Eurobuilding.

A principios de 1999, el Grupo Eurobuilding decidió expandir sus horizontes con la finalidad de incursionar en un nuevo modelo de negocio hotelero. La intención era ofrecerle al ejecutivo venezolano un servicio de categoría internacional, con estrictos estándares de calidad, y con sedes en las ciudades más importantes del país. Para lograr el objetivo, la cadena se unió a la franquicia Hampton Inn, para que los nuevos proyectos tuvieran un sistema estandarizado internacional y un sistema de reservaciones amplio.

En agosto de 2000, la junta directiva tomó la decisión de que el Hotel Eurobuilding adquiriera una franquicia internacional de Hoteles Radisson. Desde ese momento, empezó a operar con el nombre de “Radisson Plaza Eurobuilding”. La torre de Eurosuites siguió trabajando de forma independiente, en 2007 como parte de un proceso de expansión y de posicionamiento en el plano nacional e internacional se decidió denominar la marca como Eurobuilding Hotel & Suites Caracas y se prescindió de la franquicia Radisson, hoy en día, el Grupo de Hoteles Eurobuilding se ha convertido en la primera cadena venezolana de hoteles con servicio cinco estrellas con presencia en el exterior, con el reconocimiento y aceptación de los clientes más exigentes.

Los valores que han distinguido a esta organización por más de 20 años de servicio ininterrumpidos y que se han vuelto parte de su cultura organizacional son:

Misión

Somos una gerencia interfuncional que garantiza los recursos de los dueños de los procesos, basada en un sistema de entrenamiento constante que genera la pasión y

compromiso en el servicio personalizado, para satisfacer las exigencias de los clientes y lograr su fidelidad.

Visión

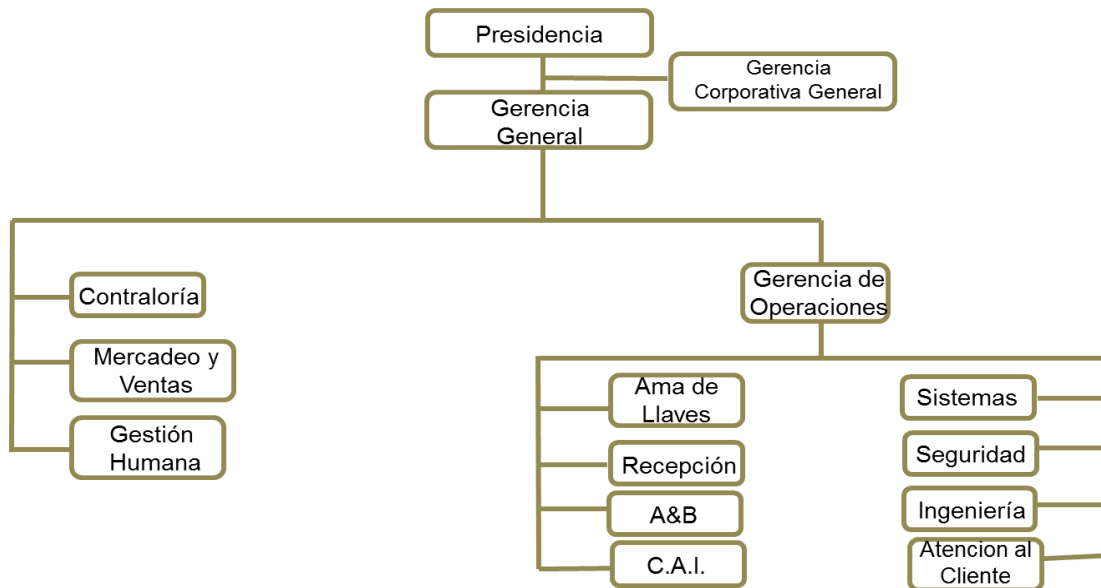
Ser la primera cadena venezolana de hoteles con servicio 5 estrellas, reconocida por la atención personalizada y profesional hacia nuestros clientes, basada en estándares de calidad, ética e integridad y en una infraestructura moderna y en constante innovación, logrando el bienestar nuestro, de los inversionistas y de la comunidad.

Valores

- Servicio: Dedicación esmerada a satisfacer y exceder constantemente las expectativas de nuestros clientes.
- Respeto: Constituye la base de nuestras relaciones humanas e implica la tolerancia a la diversidad, así como la apertura para la comprensión mutua.
- Integridad: fortaleza del carácter para vencer obstáculos demostrando rectitud, honestidad y alto sentido de compromiso.
- Constancia: Día tras día demostramos pasión por nuestro trabajo y buscamos la excelencia a través de cada una de nuestras acciones.
- Crecimiento: Perseguimos el crecimiento sostenido tanto económico como humano, garantizando la prosperidad de nuestro negocio.
- Pertenencia: Eres parte de la familia Eurobuilding, sientes orgullo y respeto por formar parte de ella.

7.1. Estructura Organizativa de la Institución:

A continuación, se presenta lo que sería la estructura organizacional u organigrama del Eurobuilding Hotel & Suites Caracas:



Fuente: www.hoteleuro.com

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de investigación.

La investigación desarrollada tiene enfoque cuantitativo, fue de tipo Descriptiva, y correlacional ya que se buscó mostrar con precisión una situación, suceso o fenómeno, por lo que se pudo definir y visualizar que se medirá, como quienes van a ser sometidos a análisis, según Hernández Sampieri, R.; et al, en el año (2006) define el tipo de investigación como, “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, ya que describe tendencias de un grupo o población” (p.103).

Análisis será sustentado sobre interrogantes que miden dichos elementos mencionados, además con un estudio evaluativo que permitió observar y medir relación de cultura organizacional y el desarrollo del personal con apoyo gerencial, Eurobuilding Hotel & Suites Caracas en el 2019.

2. Diseño de investigación.

El estudio fue de diseño no experimental, ya que era una investigación donde no se manipularon las variables, ni se generaron ni construyeron situaciones para luego observar las consecuencias de estas, las variables independientes ocurrieron y se estudiaron los hechos en su contexto natural. Hernández Sampieri R.; et al, (2006) lo define como, “estudios que se realizan sin manipulación deliberada de las variables en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego ser analizados” (p.205).

Además, se adoptó un diseño característico de tipo transeccional, lo cual permitió medir a la población seleccionada en una unidad de tiempo determinado, en este caso en el año 2019. (Hernández Sampieri R.; et al, 2006)

3. Unidad de análisis.

La unidad de análisis de este estudio fueron una muestra aleatoria de los trabajadores activos del hotel Eurobuilding Hotels & Suites (sede Caracas) la cual es su sede principal administrativa, misma que se ubica en Calle La Guairita, Chuao-Caracas en agosto del año 2019 y que formaron parte de los criterios de muestra expuestos más adelante. No se consideraron los Eurobuilding que son tipo exprés como Maiquetía, Puerto Ordaz, Barinas, Coro, El tigre y Maracaibo

4. Población.

Arias en el (2012) define la población como, “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81).

Esta investigación de una población finita, entendiendo que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Esta población estuvo constituida por todos los trabajadores de la empresa Eurobuilding Hotels & Suites (sede Caracas) la cual contaba con 409 trabajadores al primero de Julio del 2019 y actualmente, con un número 380 (nómina fija y no incluye a los tercerizados, por no ser trabajadores directos) en diferentes cargos-roles, siendo este número, la plantilla teórica cubierta, la misma poseía fluctuaciones, debido a: por un lado a los despidos justificados o retiros, ciclos de los pasantes del INCES y a personas que poseen menos de un año en la organización y descontando los que participaron en la prueba piloto quedaron un total de 366 trabajadores.

5. Muestra y Tipo de muestreo.

Podemos definir la muestra según Hernández Sampieri, R.; et al, (2006). Como un, “subgrupo de la población de interés del cual se recolectan los datos, este debe y tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este será representativo de dicha población” (p.235-236). También se considera que este cálculo se realizó a partir de la siguiente fórmula planteada por Sierra Bravo (2007) para universos finitos, inferiores a 100.000 sujetos. Dentro de un marco de Distribución Binomial para tener un 50% de probabilidad de obtener sujetos con las características establecidas de cargos – roles y un 50% de no tener la probabilidad de conseguirlos (p.235). Por lo tanto, es un muestreo probabilístico, estratificado, con afijación proporcional y sin reemplazo (Sierra Bravo, 2007) (p.236).

$$n = \frac{K^2 * (p*q) * N}{E^2 * (N-1) + K^2 * (p*q)}$$

Obteniendo una Fracción de muestreo de la siguiente manera:

$$FM = \frac{n}{N}$$

Tabla N°1 Despliegue de fórmula para calcular la muestra y la fracción de muestreo

Tabla de los datos								
Datos								
N	366	Población				n=	249,10875	
n	?	Muestra					4,330625	
p	0,5	prob de conseguir				n=	57,5225862	
q	0,5	prob de no conseguir						
k ²	1,65	Nivel de Confianza llevar al ²				FM=	57,852649	
E ²	10%	Error estimado					366	0,15806735

En tal sentido, se tomó un muestreo probabilístico consistente de muestreo aleatorio simple realizado y los parámetros de inclusión sería que tengan al menos un año de antigüedad, excluyendo a los aprendices INCES, personal tercerizado y pasantes académicos, todo lo cual dará una menor cifra de la muestra a considerar. Ello se ha señalado en la tabla por áreas para tener una visión más práctica. De las 58 personas previstas para ser encuestadas, solo se alcanzaron la cantidad de 41 sujetos, quedaron faltando 17 que no respondieron en el lapso previsto y se consideran mortalidad muestral del 29,31%.

Tabla N°2 Muestra de la plantilla los sujetos participantes y de la muestra estratificada a usar.

Departamentos.	Personal de Plantilla	Prueba piloto	Neto de muestra	Muestra definitivo por cargo si se mantienen los 366	Muestra definitiva	Muestra efectiva de encuesta
Alimentos & Bebidas	157	4	153	24,2	24	14
Ama de llaves	100	4	96	15,2	15	14
Centro de atención integral	10	1	9	1,4	1	1
Contraloría	38	2	36	5,7	6	4
Experiencias	8	0	8	1,3	1	1
Gerencia general	2	0	2	0,3	0	0
Gestión de talento	5	0	5	0,8	1	1
Ingeniería	24	1	23	3,6	4	1
Recepción	23	1	22	3,5	4	3
Seguridad	6	0	6	0,9	1	1
Sistemas	1	0	1	0,2	0	0
Ventas y mercadeo	6	1	5	0,8	1	1
Total	380	14	366	57,9	58	41

Nota: No incluye: Tercerizados, INCES, Pasantes y personas que tengan 1 año o menos en la Organización.

6. Operacionalización de las variables de estudio.

6.1. Variable Cultura Organizacional.

Definición Conceptual: Robbins en (2009) indica que:

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos en el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad (p. 551).

Definición Operacional: A los efectos de la investigación se consideraron los diferentes elementos previstos en la definición aportada por Robbins (1999) dando relevancia y evaluando los valores como elemento clave de los aspectos culturales. Por otro lado, los aportes de Chatman, O' Reilly & Cadwell (1991) en materia de valores individuales y organizacionales y junto a los señalados por Cable y Juez (1996) para conformar una praxis más adecuada al ambiente de trabajo.

Dimensiones de la variable:

- Valores Individuales [54 valores] los cuales fueron aportados por Chatman et al (1991) producto de su trabajo internacional.
- Valores Organizacionales son los correspondientes de manera explícita a los 6 valores: Servicio, Respeto, Crecimiento, Integridad, Constancia, Pertenencia.

Dando un total de 60 valores para ser dilucidados como relevantes, en la decisión de cada participante en este estudio de investigación.

Tabla N°3 Operacionalización y listado de valores organizacionales e individuales de Chatman et al (1991). Adaptados a la organización Eurobuilding Hotels & Suites por Oscar Rojas (2019).

VALORES	DEFINICIONES	NUMERO
Flexibilidad	Acomodarse con facilidad al dictamen de otros.	1
Adaptabilidad	Ajustarse a circunstancias del medio.	2
Estabilidad	Permanencia de un punto de vista o convicción.	3
Predictibilidad	Constancia en las conductas que identifican futuros comportamientos.	4
Innovación	Introducción de nuevas ideas y comportamientos en el trabajo.	5
Rapidez en el aprovechamiento de oportunidades	Habilidad para tomar venta en circunstancias particulares.	6
Voluntad para experimentar	Capacidad y decisión para probar nuevas cosas.	7
Riesgo	Capacidad de aventurarse a nuevas situaciones.	8
Servicio	Dedicación esmerada a satisfacer y exceder constantemente las expectativas de nuestros clientes.	9
Cautela	Ser precavido en la ejecución de un compromiso.	10
Respeto	Constituye la base de nuestras relaciones humanas e implica la tolerancia a la diversidad, así como la apertura para la comprensión mutua.	11
Autonomía	Condición de independencia para la toma de decisiones.	12
Orientación a las normas	Ajustarse a las reglas y pautas establecidas.	13
Capacidad de análisis	Fuerza de trabajo honesto y moral de acero.	14
Atención a los detalles	Tendencia a resaltar los pormenores de una situación.	15
Precisión	Capacidad de desarrollar con exactitud una determinada tarea.	16
Orientación al equipo	Respetar los parámetros y normas compartidos por el grupo de trabajo.	17
Integridad	Fortaleza del carácter para vencer obstáculos demostrando rectitud, honestidad y alto sentido de compromiso.	18
Compartir información libremente	Disposición a ofrecer ideas sin ningún tipo de restricción.	19
Cultura homogénea	Compartir ideas, valores y conductas dentro de un entorno.	20
Orientación a la gente	Importancia que se le atribuye al factor humano dentro de una interacción.	21

Justicia	Rectitud y equidad en el reconocimiento de los derechos y deberes de los demás.	22
Respeto por los derechos individuales	Considerar las ideas y opiniones de los demás.	23
Tolerancia	Consentir o soportar puntos de vista y comportamientos distintos a los propios.	24
Informalidad	Comportamientos particulares que no están previstos o contenidos en las normas.	25
Apacibilidad	Afrontar una situación pausadamente.	26
Autocontrol	Capacidad de mantenerse tranquilo bajo una determinada situación.	27
Apoyo	Prestar asistencia a las personas cuando estas lo necesitan.	28
Agresividad	Demostrar actitudes de ataque como consecuencia de alguna situación no deseada.	29
Toma de decisiones	Habilidad para elegir una alternativa de una manera rápida y segura.	30
Orientación a la acción	Capacidad de mantenerse como una persona enérgica, activa y diligente.	31
Iniciativa	Habilidad y disposición de emprender nuevas acciones sin coacción y por cuenta propia.	32
Reflexión	Considerar nueva o detenidamente una cosa o acción.	33
Orientación al logro	Necesidad de resultados y de superar obstáculos.	34
Exigencia	Demandar estándares de desempeño elevados.	35
Responsabilidad individual	Cumplir directamente con el compromiso de las tareas asignadas.	36
Altas expectativas de desempeño	Deseo que las acciones planeadas produzcan resultados favorables.	37
Compensación por buen desempeño	Equidad en la remuneración teniendo en cuenta el resultado de la ejecución.	38
Seguridad en el empleo	Certeza de poder contar con un trabajo seguro.	39
Reconocimiento por buen desempeño	Equidad en el trato teniendo en cuenta los resultados.	40
Bajo nivel de conflicto	Disminuir las tensiones como consecuencia de diferencias en las relaciones de trabajo.	41
Confrontación directa de los conflictos	Resolución de diferencias a través del contraste.	42
Amistad en el trabajo	Promoción de sanas relaciones afectivas en el ámbito laboral.	43
Inclusión en el contexto	Capacidad de ajuste ante las demandas del entorno.	44
Trabajar en colaboración con otros	Aceptar la ayuda y cooperación de otros.	45
Constancia	Día tras día demostramos pasión por nuestro trabajo y buscamos la excelencia a través de cada una de nuestras acciones.	46
Entusiasmo por el trabajo	Identificación y emoción por el trabajo que se realiza.	47

Trabajo prolongado	Dedicar un mayor tiempo de ser necesario al cumplimiento de las actividades establecidas.	48
No estar limitado por excesivas reglas	Margen de libertad para actuar con autonomía.	49
Distinción de otros	Resaltar cualidades personales que lo diferencien de los demás.	50
Buena reputación	Posibilidad de formar una buena imagen ante los demás.	51
Responsabilidad social	Responder adecuadamente a las demandas de la comunidad con el cual se interactúa.	52
Orientación a los resultados	La preocupación fundamental es el logro del producto final.	53
Orientación filosófica	Claridad en el modo de ser y actuar dentro de la organización.	54
Crecimiento	Perseguimos el crecimiento sostenido tanto económico como humano, garantizando la prosperidad de nuestro negocio.	55
Competitividad	Utilizar habilidades y destrezas para garantizar que los resultados sean óptimos de acuerdo con el mercado.	56
Alta organización	Coordinar y ordenar las actividades a realizar, según políticas, normas y procedimientos establecidos.	57
Pertenencia	Eres parte de la Organización, sientes orgullo y respeto por formar parte de ella.	58
Énfasis en la calidad	Destaca dichos productos o servicios y la capacidad de este para satisfacer las necesidades.	59
Oportunidades de crecimiento profesional	Proyecciones laborales en relación con una intensa preparación académica y a la obtención de formación profesional mediante la cual adopta nuevas ideas o formas de pensamiento.	60

Tabla N°4 Valores de Eurobuilding Hotel & Suites.

Valor	Escala de valores organizacionales
SERVICIO	N° 9
RESPETO	N° 11
INTEGRIDAD	N° 18
CONSTANCIA	N° 46
CRECIMIENTO	N° 55
PERTENENCIA	N° 58

Fuente: Eurobuilding Hotel & Suites.

6.2. Variable Desarrollo del Personal.

Definición conceptual: Se asume lo planteado por Gómez – Mejía, L. et al (2008) que aporta lo siguiente:

Es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitara en el futuro: se centra tanto en el trabajo actual. Alcanza a todo el grupo de trabajo o toda la organización, se centra en las capacidades y versatilidad de la fuerza laboral; tiende a centrarse en las necesidades a largo plazo (p. 299)

Definición operacional: A los efectos de la presente investigación se va a considerar el Desarrollo laboral no solo como una iniciativa de la organización, sino también como una apertura de sus superiores (Supervisores y Gerentes) a tal oportunidad.

Dimensiones de la variable: expectativa, comunicación, desempeño y supervisión.

Tabla N°5 Operacionalización desarrollo del personal listado de dimensiones e ítems de:

Variable	Dimensión	Ítem	Numero
Desarrollo del personal Craig y Bittel (1979, p.152)	Expectativa	Es lo que se espera del desarrollo	1-4-8
	Comunicación	Nivel de mensajes explícitos ente las partes	5-6-7
	Desempeño	Que tanta mejora el desempeño	9-10-11
	Supervisión	El grado de supervisión entre las partes	2-3

Tabla N°6 Desarrollo del Personal y apoyo Gerencial de Craig y Bittel, adaptado por Oscar Rojas 2019.

Items	
D1	¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?
D2	¿Qué tan clara es su comprensión de los resultados que se espera que logre usted?
D3	¿Qué tan de cerca le supervisa su superior inmediato?
D4	¿Qué tan bien sabe usted lo que su gerente piensa de su trabajo?
D5	¿Qué tan franco y sincero le dice su gerente lo que piensa el de su trabajo?
D6	¿En los últimos 6 meses su gerente le ha indicado en que áreas específicas debe de mejorar?
D7	¿Cuándo fue la ultima vez que su superior inmediato tuvo una entrevista formal para hablar acerca de la calidad integral de su trabajo?
D8	¿Que tanto le gustaría tener entrevistas regulares con su gerente, acerca de la calidad global de su trabajo y su progreso?
D9	¿Hasta qué grado le ayuda su gerente a mejorar la calidad global de su trabajo?
D10	¿Cree usted que recibe el reconocimiento que merece el desempeño de su trabajo de parte de su supervisor?
D11	¿Que tan apropiados son los estímulos que recibo para hacer el trabajo lo mejor que se pueda?

7. Procedimiento para la recolección de información.

El procedimiento que se llevó acabo en este estudio consistió de dos fases durante toda la ejecución, que se explicitan a continuación:

7.1. Fase exploratoria.

Fue utilizada información proveniente de fuentes primarias y secundarias, como artículos, libros, tesis, publicaciones, revistas y fuentes de internet, para así poder reunir la información más acorde sobre el tema de esta investigación de este estudio y que puedan ayudar a contrastar la problemática que se presentó y fueran una guía a las variables que fueron estudiadas y que abriendo paso a la aplicación del mismo y la importancia que poseerá este, en las necesidades de las organizaciones en años venideros y la gran factibilidad de realizarlo con este soporte.

7.2. Fase descriptiva.

Una vez fue contemplado y familiarizado el objetivo de este estudio, se midió y se evaluó los diversos aspectos y elementos importantes que fueron analizados, para afirmar que el proyecto de investigación que se llevó a cabo fue totalmente factible en todos sus aspectos y áreas que se desearon abarcar, el hecho de hacer una encuesta o una consulta sobre algún tema en la organización Eurobuilding Hotels & Suites sede Caracas, teniendo casi todo el apoyo de la Organización.

No representaría un gran reto de logística, ya que los asociados o colaboradores están totalmente acostumbrados a que sus empleadores los tomen en cuenta y los consulten, referente a cualquier cambio o proyecto futuro que se desee ser implementado y por esta vía fomentar aspectos claves para el sentido de pertenencia de sus asociados como también, el desarrollo personal por lo que se percibió.

Se logró recabar y analizar la información por medio de un cuestionario A y B, los cuales, fueron capaces de ser completados en un periodo de tiempo muy corto donde se realizaron preguntas breves a los sujetos encuestados y se hizo referencia a los valores para el estudio. El tiempo requerido para esta consulta fue de un mes (agosto, 2019); como criterio de inclusión sería que tengan al menos un año de antigüedad, excluyendo a los aprendices INCES y pasantes académicos. Los recursos utilizados fueron 41 encuestas divididas en dos bloques (Usted + Eurobuilding Hotels & Suites Caracas) que analizan la cultura organizacional en materia de valores individuales y los organizacionales correspondientes en esta y un cuestionario de 11 ítems para usted referente a lo que fuera determinar el desarrollo del personal de la organización con el apoyo gerencial. Los cuales fueron enviados por correo, ya fuera a sus particulares y organizacionales o fueron entregados personalmente.

Una vez fue determinada la muestra correspondiente, se realizó una prueba piloto para validar los instrumentos y la correspondiente comprensión de los ítems a una muestra de 14 personas, distribuida a lo largo de la estructura a los efectos de una validez facial y

comprensión sociocultural del instrumento utilizado. Se hizo la correspondiente tabulación de medias de posición y variabilidad, además de la correspondiente alfa de Crombach. (Levin, 1981; Sierra Bravo, 2007)

8. Instrumento de recolección de datos. (Validez y Confiabilidad)

8.1. Validez: La validez se realizó a través de una prueba piloto para cada uno de los instrumentos, en un personal luego no contabilizado para luego aplicarlos al estudio propuesto, de esta forma así poder comprobar la validez aparente y el ajuste sociocultural pertinente.

8.2. Confiabilidad: Y con respecto a la confiabilidad para los elementos que se desean medir se calculó para sendos instrumentos A y B como un objetivo de la prueba piloto.

8.3 Instrumento A Cultura Organizacional y Congruencia de Valores.

Se toma como elemento relevante el enfoque de comparación de perfil para calcular el ajuste persona-organización. La autora Chatman et al (1991) se refiere en este ajuste fundamentalmente como a los valores tanto organizacionales como individuales. El OCP usa 54 declaraciones de valor que describen valores individuales y organizacionales.

El Perfil de Cultura Organizacional (OCP, por sus siglas en inglés) fue desarrollado por Chatman et al (1991). Utiliza un enfoque de comparación de perfil para calcular el ajuste persona-organización. El OCP usa 54 declaraciones de valor que describen valores individuales y organizacionales.

Con referencia a la validez del instrumento de Chatman et al (1991), de acuerdo con la investigación de Ginés y Rodríguez (1998) “Análisis de la congruencia entre valores individuales y organizacionales y su incidencia sobre la satisfacción laboral” realizada en la empresa Alfonzo Rivas y Cía. El cual para estos efectos se denomina instrumento “A”, probó en su oportunidad la congruencia de los valores individuales y organizacionales, lo que amerita para ser considerado como tal, no solo se ha probado fuera de Venezuela sino también

se pudo adaptar al ambiente sociocultural de una empresa venezolana en el año 2019. De este instrumento se tuvo acceso al ejemplar de la biblioteca y fue posible rescatar el ejemplar.

8.4 Instrumento B Desarrollo Del Personal.

El instrumento “B” relacionado a **Desarrollo Del Personal** producto de una experiencia para la ASTD de Mahler y Stolz (1979) y publicado por Craig y Bittel (1979), reportan que:

Mediante una investigación con 11 preguntas y desde la perspectiva de los colaboradores que tan efectiva ha sido esa labor (de asesoría formativa) y que resultados se han obtenido en más de 5000 sujetos (en varios cargos) en una investigación llevada a cabo durante 5 años y ello basado en los aportes de Urwick (1954) y de Stolz (1975) para el desarrollo intraorganizacionalmente hablando (p.151).

9. Procesamiento de los datos y los estadísticos usados para el análisis de los datos recabados (prueba piloto).

Para realizar la prueba piloto, esta fue ejecutada en 2 días, de los cuales uno fue en la mañana y el segundo día fue parte en la mañana y parte tarde, 6 pruebas el primer día y 8 pruebas el segundo día para un total de 14. Las primeras 6 fueron entregadas mediante un archivo virtual en pendrive en las cuales el entrevistador estuvo cerca y pudo velar por el correcto entendimiento de las preguntas y la validez de las respuestas de estas y las 8 pruebas restantes fueron entregadas vía correo electrónico y simplemente se tabularon.

9.1. Datos demográficos y organizacionales de la Prueba piloto.

Tabla N°7 Participantes de la prueba piloto.

Sexo	F	M
	13	1

Edad	18-23	8
	24-29	2
	30-35	2
	36-41	1
	42-47	0
	48-53	1
	54 O MAS	0

Estado Civil	SOLTERO	CASADO	DIVORCIADO	VIUDO	OTRO	
	12	2	0	0	0	
Área de trabajo u departamen to	VENTAS	RRHH	CONTRALORIA	INGENIERIA	AMA DE LLAVES	RECEPCION
	3	2	4	1	2	2

Antigüedad en la empresa	1 A 4	14
	5 A 9	0
	10 A 14	0
	15 A 19	0
	20 O MAS	0

Nivel Educativo	Bachillerato	Bachillerato Tec. Med.	TSU Incompleto	TSU Completo	Universitario Incompleto	Universitario Completo	Universitario Especialista	Universitario Maestría
	2	0	0	3	0	7	2	0

La caracterización de los participantes se expresa a continuación siendo población predominante Femenina (13); De formación académica Universitario Completo (9); Siendo la antigüedad en la organización predominante en los respondientes de 1 a 4 años (14); Solteros (12); y de (12) personas entre 18 a 35 años de edad. Lo cual pudiese indicar que existe cierto perfil de exigencia para ingresar a laborar en la organización: sexo femenino, nivel académico universitario, solteros, jóvenes. Y lo que fue las preguntas sobre todo el cuestionario y la relación de los sujetos cuestionados se podría decir que el 78% consideraron que las preguntas eran sencillas y oportunas, entendieron las preguntas de forma inmediata 11 sujetos y todos llegaron a la conclusión de que el cuestionario reflejo lo que podría ser entendido como valores personales como organizacionales, la encuesta para los sujetos fue considerablemente larga pero lograron entender cada uno de sus apartados, como las preguntas expuestas para cada variable de este estudio y no indicaron ninguna problemática o mejora para la encuesta

realizada más que opiniones de validez y soporte sobre la misma, así mismo ninguno de los encuestados manifestó no entender las preguntas.

9.2. Instrumento A.

Tabla N°8 Valores Individuales de la prueba piloto.

VALORES	Para Usted			Para el Eurobuilding		
	Media	DE	CV	Media	DE	CV
VALOR 1	4,36	0,84	19%	4,36	0,84	19%
VALOR 2	4,79	0,43	9%	4,50	0,38	8%
VALOR 3	4,79	0,58	12%	4,64	0,63	14%
VALOR 4	4,21	0,70	17%	4,57	0,65	14%
VALOR 5	4,71	0,47	10%	4,21	1,12	27%
VALOR 6	4,71	0,47	10%	4,50	0,65	14%
VALOR 7	4,29	0,99	23%	3,93	0,92	23%
VALOR 8	4,14	0,66	16%	3,93	0,73	19%
VALOR 10	4,71	0,83	18%	5,00	0,00	0%
VALOR 12	4,50	0,65	14%	4,29	1,07	25%
VALOR 13	4,64	0,50	11%	4,93	0,27	5%
VALOR 14	4,71	0,47	10%	4,64	0,63	14%
VALOR 15	4,71	0,83	18%	4,50	1,29	29%
VALOR 16	4,64	0,63	14%	4,71	0,47	10%
VALOR 17	4,79	0,58	12%	4,71	0,47	10%
VALOR 19	3,36	0,84	25%	2,86	1,10	38%
VALOR 20	4,71	0,47	10%	4,57	0,85	19%
VALOR 21	4,86	0,36	7%	4,71	0,61	13%
VALOR 22	4,79	0,43	9%	4,14	0,95	23%
VALOR 23	4,71	0,83	18%	4,07	1,07	26%
VALOR 24	4,64	0,74	16%	4,21	1,12	27%
VALOR 25	2,43	1,28	53%	2,57	1,74	68%
VALOR 26	3,50	1,51	43%	3,86	1,61	42%
VALOR 27	4,71	0,47	10%	4,86	0,36	7%
VALOR 28	4,86	0,36	7%	4,57	0,85	19%
VALOR 29	1,71	1,27	74%	2,07	1,38	67%
VALOR 30	4,86	0,36	7%	4,86	0,36	7%
VALOR 31	4,93	0,27	5%	5,00	0,00	0%
VALOR 32	4,79	0,80	17%	4,57	0,65	14%
VALOR 33	4,86	0,36	7%	4,71	0,47	10%
VALOR 34	5,00	0,00	0%	5,00	0,00	0%
VALOR 35	4,93	0,27	5%	5,00	0,00	0%
VALOR 36	5,00	0,00	0%	5,00	0,00	0%
VALOR 37	4,93	0,27	5%	4,93	0,27	5%
VALOR 38	4,71	0,61	13%	3,71	1,20	32%
VALOR 39	4,86	0,36	7%	4,64	0,84	18%
VALOR 40	4,50	1,16	26%	4,29	1,27	30%
VALOR 41	4,43	1,16	26%	3,64	1,34	37%
VALOR 42	4,79	0,43	9%	4,71	0,47	10%
VALOR 43	4,71	0,47	10%	4,57	0,76	17%
VALOR 44	4,57	0,94	21%	4,71	0,61	13%
VALOR 45	4,86	0,36	7%	4,86	0,36	7%
VALOR 47	4,93	0,27	5%	4,79	0,80	17%
VALOR 48	4,29	0,91	21%	4,79	0,43	9%
VALOR 49	4,71	0,47	10%	3,79	1,31	35%
VALOR 50	4,50	0,85	19%	3,93	1,00	25%
VALOR 51	5,00	0,00	0%	4,79	0,80	17%
VALOR 52	5,00	0,00	0%	4,64	0,84	18%
VALOR 53	4,93	0,27	5%	4,71	0,61	13%
VALOR 54	4,86	0,36	7%	4,93	0,27	5%
VALOR 56	4,79	0,43	9%	4,86	0,36	7%
VALOR 57	4,57	0,65	14%	4,86	0,36	7%
VALOR 59	5,00	0,00	0%	4,93	0,27	5%
VALOR 60	4,79	0,58	12%	4,36	1,01	23%

Esta tabla es el resultado de la transcripción de los resultados brutos de la prueba piloto, la cual indica valores relativamente próximos tanto en la media como en el coeficiente de variación que es relativo y aparentemente próximo. Una primera evaluación para los valores individuales para una respuesta personal indica que hay 42 valores mayores o iguales a la media establecida que es de 4,58.

Por debajo de la media se encuentran 12 valores caracterizados, llama la atención que de los valores más bajos de la media el valor de (Agresividad) refleja que por la naturaleza del trabajo que se ejerce las personas no deben y no pueden poseer ningún tipo de características de agresividad. El valor de (informalidad) por la naturaleza del trabajo debe de reflejar un trato cordial para los compañeros de trabajo, los clientes. Los sujetos deben de poseer un aspecto pulcro en su área de trabajo y es por esto posee este bajo valor debido a que no es permitida la informalidad en la organización.

El valor (Compartir información libremente) significa que los individuos como deben de tener ciertas reservas de la información no pueden difundir detalles de los huéspedes, instalaciones, procedimientos, entre otros, deben de tener ciertas reservas de toda esta información producto de su labor. El valor de (apacibilidad) nos permite observar que los sujetos no llevan las situaciones pausadamente, más bien con una dinámica de respuesta rápida en el área o cargo que se desempeñen a los efectos de satisfacer las necesidades de huéspedes como los estándares de la organización.

Una evaluación para los valores individuales para una respuesta atribuida a la organización indica que hay 36 valores mayores o iguales a la media establecida que es de 4,44. Por debajo de la media se encuentran 18 valores caracterizados, en los cuales coinciden con los valores de respuesta personal indicando una coherencia ya que estos valores de respuesta no son deseados ni admitidos por la organización.

Tabla N°9 Valores organizacionales de Eurobuilding Hotels & Suites de la prueba piloto

Organizacionales						
VALORES	Para Usted			Para el Eurobuilding		
	Media	DE	CV	Media	DE	CV
VALOR 09	4,64285714	1,08181776	0,233006903	5	0	0
VALOR 11	4,85714286	0,53452248	0,110048747	4,785714286	0,42581531	0,08897633
VALOR 18	4,79	0,80178373	0,167536898	4,714285714	0,61124985	0,12965906
VALOR 46	4,92857143	0,26726124	0,054226919	4,928571429	0,26726124	0,05422692
VALOR 55	5	0	0	4,714285714	0,46880723	0,09944396
VALOR 58	4,92857143	0,26726124	0,054226919	5	0	0

En el caso de los valores organizacionales, en la prueba piloto se evidencia que hay una baja variabilidad (CV) en las respuestas asociadas a los respectivos valores y además teniendo medias muy próximas, lo cual pudiese señalar como una aparente identificación ante estos. De igual manera, la evidencia expresada en este nivel de prueba se tiene que identificar aún más como algo propio de la organización, de tal forma que la variabilidad es parsimoniosamente mucho más baja que lo que ellos lo identifican para sí mismos. Lo cual genera una armonía o forma articulada de los valores de la organización, vistos desde la perspectiva individual de los trabajadores sobre la organización.

Tabla N°10 Valores individuales con arreglo basado en mayor media y menor coeficiente de variación de la prueba piloto.

VALORES	PARA USTED	
	MEDIA	CV
VALOR 34	5,00	0%
VALOR 36	5,00	0%
VALOR 51	5,00	0%
VALOR 52	5,00	0%
VALOR 59	5,00	0%
VALOR 47	4,93	5%
VALOR 31	4,93	5%
VALOR 35	4,93	5%
VALOR 37	4,93	5%
VALOR 53	4,93	5%
VALOR 21	4,86	7%
VALOR 45	4,86	7%
VALOR 28	4,86	7%
VALOR 33	4,86	7%
VALOR 54	4,86	7%
VALOR 30	4,86	7%
VALOR 39	4,86	7%
VALOR 22	4,79	9%
VALOR 42	4,79	9%
VALOR 2	4,79	9%
VALOR 56	4,79	9%
VALOR 6	4,71	10%
VALOR 49	4,71	10%
VALOR 5	4,71	10%
VALOR 14	4,71	10%
VALOR 20	4,71	10%
VALOR 43	4,71	10%
VALOR 27	4,71	10%
VALOR 13	4,64	11%
VALOR 3	4,79	12%
VALOR 17	4,79	12%
VALOR 60	4,79	12%
VALOR 38	4,71	13%
VALOR 16	4,64	14%
VALOR 57	4,57	14%
VALOR 12	4,50	14%
VALOR 8	4,14	16%
VALOR 24	4,64	16%
VALOR 4	4,21	17%
VALOR 32	4,79	17%
VALOR 10	4,71	18%
VALOR 15	4,71	18%
VALOR 23	4,71	18%
VALOR 50	4,50	19%
VALOR 1	4,36	19%
VALOR 44	4,57	21%
VALOR 48	4,29	21%
VALOR 7	4,29	23%
VALOR 19	3,36	25%
VALOR 40	4,50	26%
VALOR 41	4,43	26%
VALOR 26	3,50	43%
VALOR 25	2,43	53%
VALOR 29	1,71	74%

Se realizó esta segunda tabla ordenada con el siguiente criterio: (mayor media con el menor coeficiente de variación) para los participantes, en la cual 45 valores poseen un alto valor de media y una baja variación (CV) con lo cual indica una aparente alta cohesión, también se incluyen 6 valores (zona verde) con una media por debajo de 4,58 que posee un rango que va desde 4,57 a 3,36 significando que tiene alguna variabilidad en sus rangos de respuesta. También 3 valores (zona roja) con una baja media y un coeficiente de variación que indica una mayor variabilidad.

Tabla N°11 Valores individuales apropiados a la organización con arreglo basado en mayor media y menor coeficiente de variación de la prueba piloto.

VALORES	Para el Eurobuilding	
	Media	CV
VALOR 10	5,00	0%
VALOR 31	5,00	0%
VALOR 34	5,00	0%
VALOR 35	5,00	0%
VALOR 36	5,00	0%
VALOR 13	4,93	5%
VALOR 37	4,93	5%
VALOR 54	4,93	5%
VALOR 59	4,93	5%
VALOR 57	4,86	7%
VALOR 56	4,86	7%
VALOR 30	4,86	7%
VALOR 45	4,86	7%
VALOR 27	4,86	7%
VALOR 2	4,50	8%
VALOR 48	4,79	9%
VALOR 17	4,71	10%
VALOR 42	4,71	10%
VALOR 33	4,71	10%
VALOR 16	4,71	10%
VALOR 21	4,71	13%
VALOR 44	4,71	13%
VALOR 53	4,71	13%
VALOR 3	4,64	14%
VALOR 14	4,64	14%
VALOR 4	4,57	14%
VALOR 32	4,57	14%
VALOR 6	4,50	14%
VALOR 43	4,57	17%
VALOR 47	4,79	17%
VALOR 51	4,79	17%
VALOR 39	4,64	18%
VALOR 52	4,64	18%
VALOR 8	3,93	19%
VALOR 20	4,57	19%
VALOR 28	4,57	19%
VALOR 1	4,36	19%
VALOR 22	4,14	23%
VALOR 60	4,36	23%
VALOR 7	3,93	23%
VALOR 12	4,29	25%
VALOR 50	3,93	25%
VALOR 23	4,07	26%
VALOR 5	4,21	27%
VALOR 24	4,21	27%
VALOR 15	4,50	29%
VALOR 40	4,29	30%
VALOR 38	3,71	32%
VALOR 49	3,79	35%
VALOR 41	3,64	37%
VALOR 19	2,86	38%
VALOR 26	3,86	42%
VALOR 29	2,07	67%
VALOR 25	2,57	68%

Tabla realizada con el siguiente criterio: (mayor media con el menor coeficiente de variación) tanto para los participantes como para la organización, en la cual 37 valores los cuales poseen una media alta y un coeficiente de variación bajo esto indica que hay una posible alta cohesión, en esta tabla también se reflejan 13 valores (zona verde) con una media por debajo de 4,58 con un rango de entre 4,50 a 3,64 significando que tiene alguna variabilidad entre sus rangos de respuesta. La tabla también arroja por último 4 valores (zona roja) con una baja media y un coeficiente de variación que indica una mucha mayor variabilidad.

Tabla N°12 Alpha de Crombach para instrumento A, la confiabilidad de los resultados obtenidos tiene los siguientes valores de la prueba piloto, a partir de un análisis de la varianza:

Alpha de Crombach	
α (alfa)	0,9540
k (numero de items)	41
vi (varianza cada item)	47,5128
vt (varianza total)	686,1892

El Alpha de Crombach busca medir la fiabilidad de una escala de medida o cuestionario y es una media de análisis de varianza, siendo el valor correspondiente el arrojado en la tabla, un valor de Alpha de Crombach de 0,9181 lo cual indica que el instrumento utilizado en la encuesta es altamente confiable, ya que Corbetta (2008) señala que el valor más bajo admisible es 0.70.

9.3. Instrumento B.

Tabla N°13 Dimensión Expectativa de la prueba piloto

Dimensión Expectativa	¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo? (1)	2,30	Media		
		1,75	DE		
		76%	CV		
	¿Qué tan bien sabe usted lo que su gerente piensa del trabajo? (4)	1,87	Media		
		1,46	DE		
		78%	CV	4,404761905	Media
	¿Que tanto le gustaría tener entrevistas regulares con su gerente, acerca de la calidad global de su trabajo y su progreso? (8)	1,68	Media	0,798154084	DE
		1,15	DE	18,12%	CV
		68%	CV		

Al realizar una consideración sobre los resultados en la prueba piloto analizados por Dimensión Expectativa, se tiene que están claros en lo que se espera de su trabajo y de lo que se puede plantear de su desarrollo, y ello es así dado la relevancia del aprendizaje permanente por el tipo de naturaleza de trabajo que se tiene. Los valores de la Media se orientan a valor próximo al máximo (4,40) y con una baja variabilidad de tan solo el 18%.

Tabla N°14 Dimensión Comunicación de la prueba piloto.

Dimension Comunicacion	¿Qué tan franco y sincero le dice su gerente lo que piensa el de su trabajo? (5)	3,93	Media		
		0,92	DE		
		23%	CV		
	¿En los últimos 6 meses mi gerente me ha indicado en que áreas específicas debo de mejorar? (6)	3,86	Media		
		1,03	DE		
		27%	CV	3,172189798	Media
	¿Cuándo fue la última vez que su superior inmediato tuvo una entrevista formal para hablar acerca de la calidad integral de su trabajo? (7)	3,36	Media	1,763680218	DE
		1,08	DE	55,60%	CV
		32%	CV		

En cuanto a la Dimensión comunicación existe algún grado de dificultad, representado en una tendencia a mayor variabilidad (CV 33.60%) y una posición intermedia lo cual es influenciado por la falta de feedback para mejorar y en qué área específica y por otro lado la ausencia de una oportuna reunión formal para abordar sobre la calidad integral de sus responsabilidad, desde luego que el feedback tanto oportuno como integral afectan o indican algo deficitario de la comunicación, en cuanto a deberes y responsabilidades se refiere.

Tabla N°15 Dimensión Desempeño de la prueba piloto.

Dimension Desempeño	¿Hasta qué grado le ayuda su gerente para mejorar la calidad global del trabajo? (9)	3,71	Media		
		1,07	DE		
		29%	CV		
	¿Cree usted que recibe el reconocimiento que merece el desempeño de su trabajo de parte de su supervisor? (10)	4	Media		
		0,68	DE		
		17%	CV	3,785714286	Media
	¿Qué tan apropiados son los estímulos que recibo para hacer el trabajo lo mejor que se pueda? (11)	3,64	Media	0,950884422	DE
		1,08	DE	25,12%	CV
		30%	CV		

En cuanto a la dimensión desempeño se tiene un valor intermedio de 3,75 con un CV de 25.12, lo cual es afectado de alguna manera y a continuidad en cierto grado, de ayuda del Gerente con respecto a mejorar la calidad global del trabajo, aspecto ya visto en la dimensión comunicación. Por otro lado, puede estar afectando los estímulos que debiera recibir el trabajador que también no hay mayor coherencia en la respuesta de los participantes en la prueba piloto.

Tabla N°16 Dimensión Supervisión de la prueba piloto.

Dimension Supervision	¿Qué tan clara en mi comprensión de los resultados que se espera que logre? (2)	4,64	Media		
		0,5	DE		
		11%	CV	4,357142857	Media
	¿Qué tan cerca le supervisa su superior inmediato? (3)	4,07	Media	0,621484824	DE
		0,62	DE	14,26%	CV
		15%	CV		

En cuanto a la dimensión Supervisión, la variabilidad es relativamente baja y la media es relativamente alta. Lo cual evidencia que hay claridad en las tareas a ejecutar y lo que efectivamente se espera y ello pudiese ser razonable por los oficios que se realizan, muy concretos y temporalmente muy específicos en modo, lugar y tiempo. Es decir que la supervisión directa luce como más razonable que la relación con sus Gerentes.

Tabla N°17 Alpha de Crombach para instrumento B, la confiabilidad de los resultados obtenidos tiene los siguientes valores:

Alpha de Crombach	
α (alfa)	0,6111
k (numero de ítems)	41
vi (varianza cada ítem)	10,5961
vt (varianza total)	26,2391

El Alpha de Crombach busca medir la fiabilidad de una escala de medida o cuestionario y es una media de análisis de varianza, siendo el valor correspondiente el arrojando en la tabla, un valor de 0,6187 lo cual indica que el instrumento utilizado en la encuesta posee una buena confiabilidad. De acuerdo con Corbetta (2008) se plantea que ello entra en zona de turbulencia para aceptación. Sin embargo, en la tabla para clasificar estos valores, se tiene que Ruiz Bolívar (s/f) propone una manera para establecer los rangos de magnitud del coeficiente, que son: 0,81 a 1,00, muy alta; 0,61 a 0,80, alta; 0,41 a 0,60, moderada; 0,21 a 0,40, baja y 0,01 a 0,20, muy baja. A diferencia de Hernández et ál. (2006) que sugieren que 0,25 indica una baja confiabilidad, 0,50 es media o regular, si supera el 0,75 es aceptable y si es mayor de 0,90 es elevada. En consecuencia, se asume lo propuesto por el autor Ruiz Bolívar. Y el alfa 0.6187 se admite plausivamente.

CAPITULO V

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

1. Análisis

A los objetos de la presentación de datos comenzaremos con la presentación de las variables demográficas y organizacionales con sus respectivos análisis:

Tabla N°18 Categorización por sexo.

Sexo	F	M	%
	22	19	41
	54%	46%	100%

Dada la naturaleza del trabajo y de las distintas tareas que se ejecutan en esta organización, hay una predominancia en el sexo femenino con el (54%) de presencia en la organización.

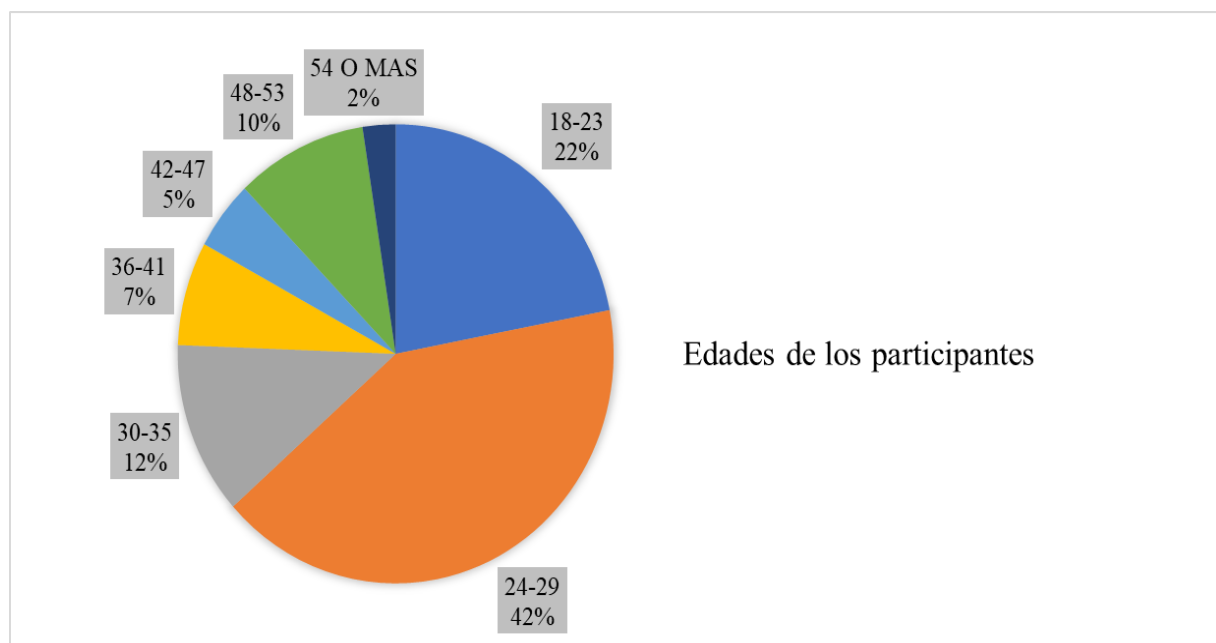


Gráfico N°2 Edad de los participantes en la investigación del Eurobuilding Hotels & Suites.

El (64%) de los participantes poseen una edad comprendida entre los 18 a 29 años, mientras que el 17% es correspondiente con el nivel extremo de antigüedad, en un análisis de ambos extremos de la serie de datos presentada, es decir las edades superiores y las edades inferiores.

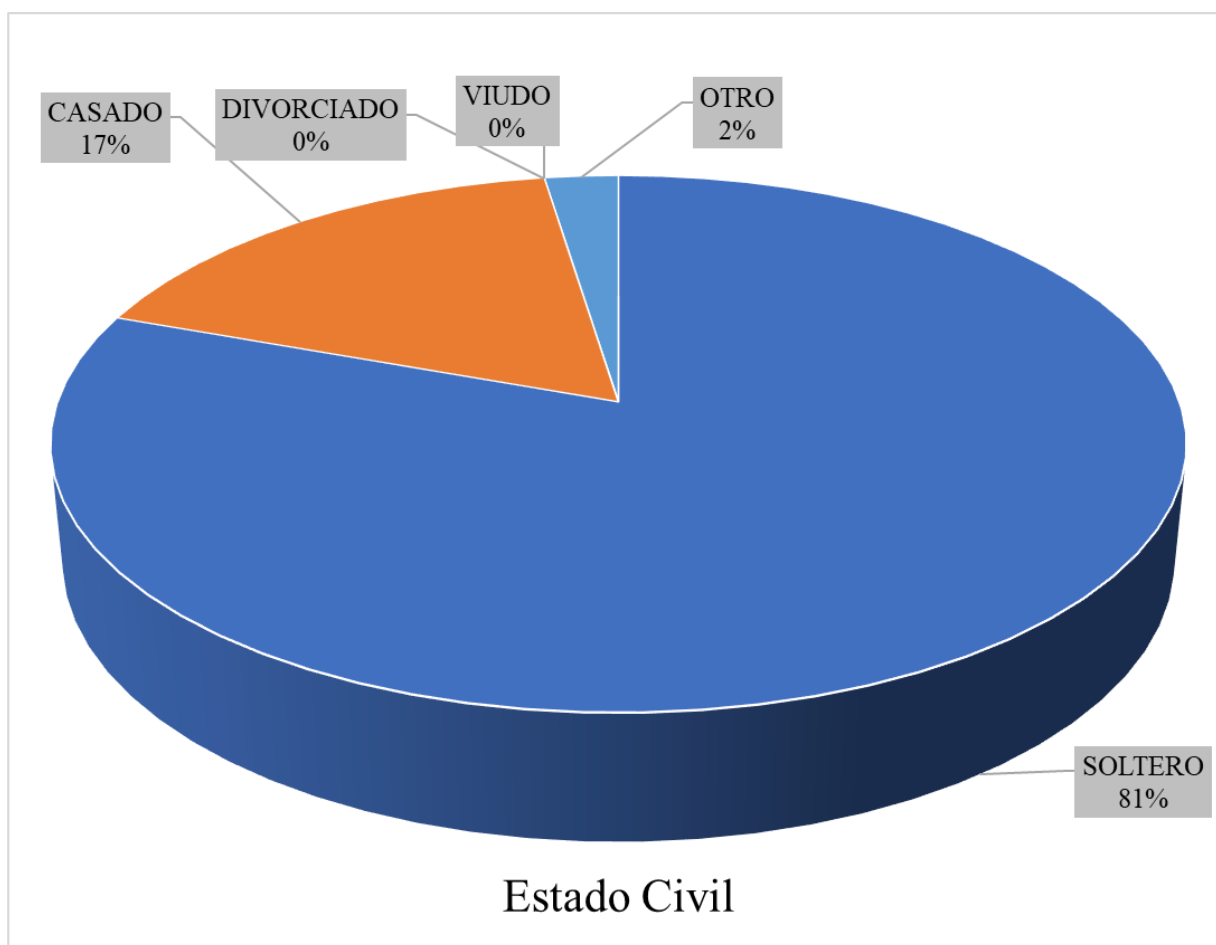


Gráfico N°3 Estado Civil de los participantes.

El estado civil predominante en la organización es el colaborador soltero con una importancia porcentual del (81%) y en segundo lugar el estado civil casado con un (17%) y esto probablemente se deba a las necesidades del contratado en y para la organización.

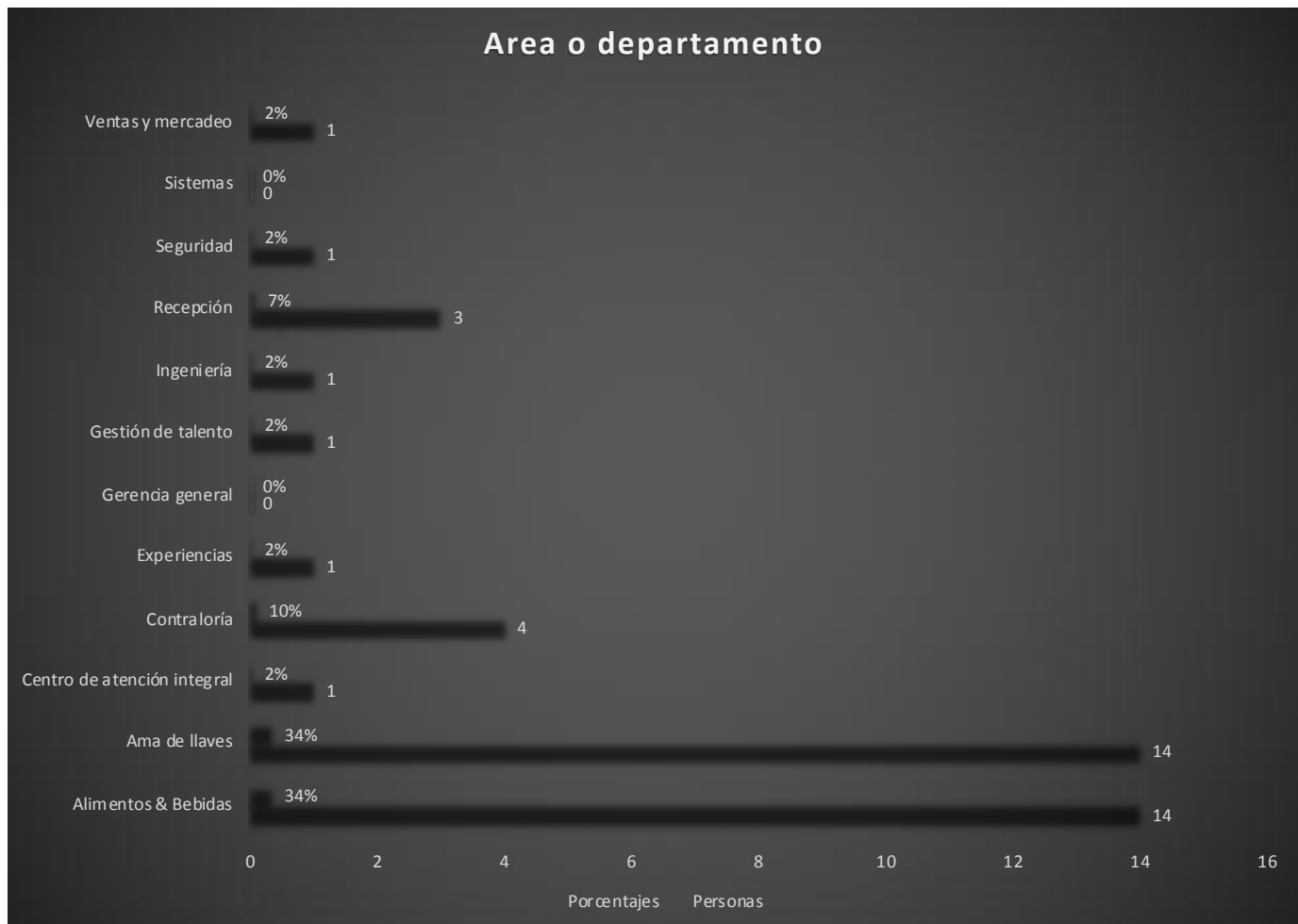


Gráfico N°4 Áreas o departamentos consideradas con su porcentaje de participación.

Participantes y su nivel de porcentaje que representa en el área, dada la naturaleza del trabajo en la organización, la mayoría de su personal se encuentra entre las áreas de Ama de llaves y Alimentos & bebidas como áreas más de cara al cliente de manera permanente, para esta con un (68%) del personal total.

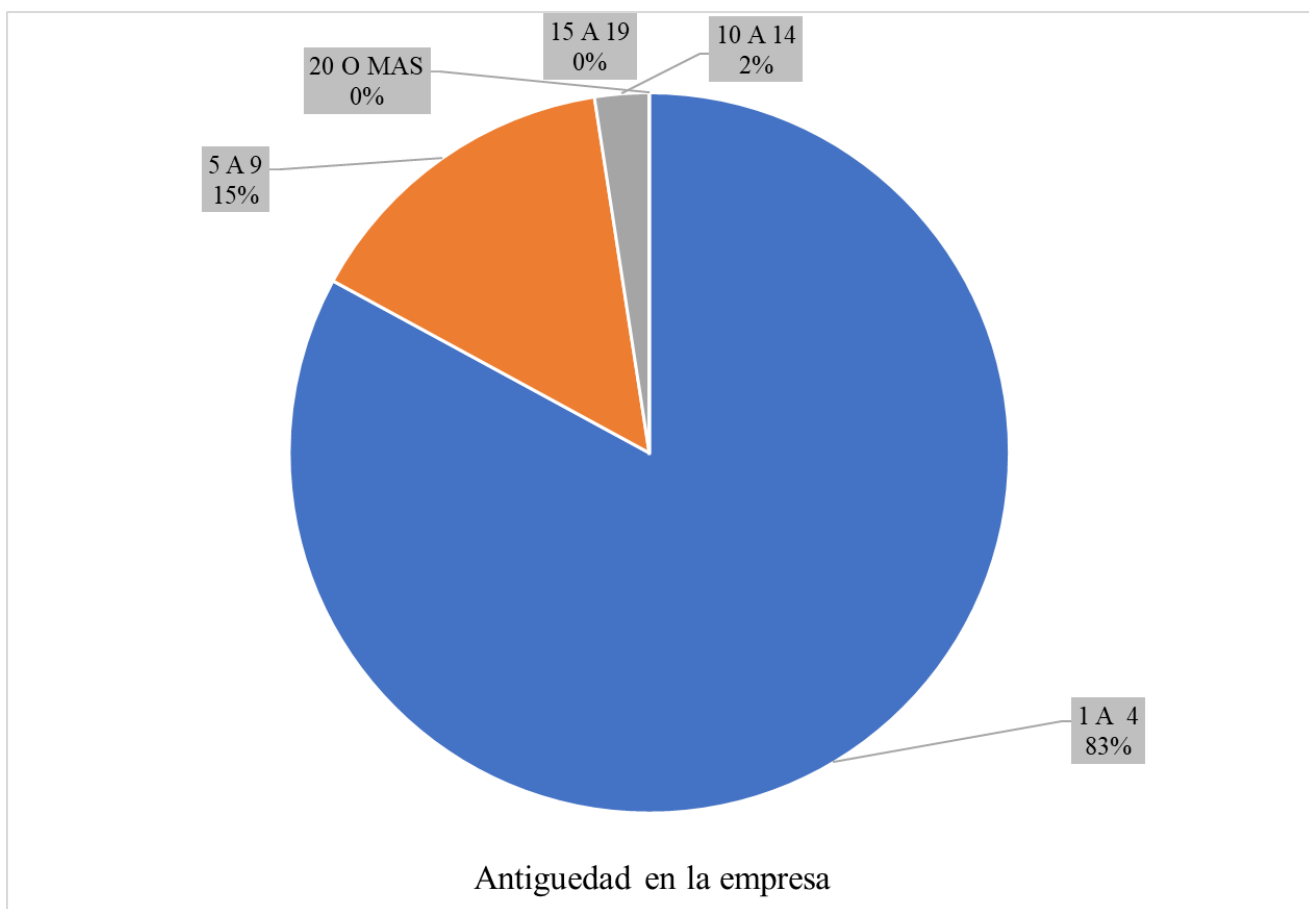


Gráfico N°5 Años de antigüedad en la empresa.

La antigüedad más relevante y predominante se encuentra en el intervalo 1 a 4 años de antigüedad con un (83%) lo cual puede traducirse en una amplia rotación de personal en la organización.

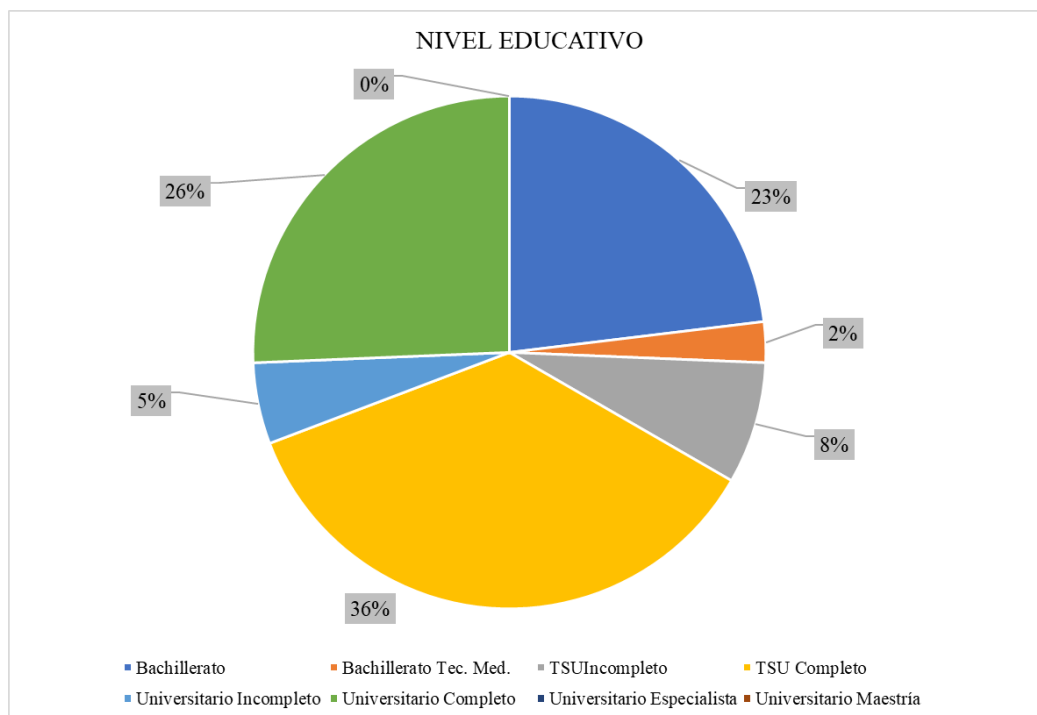


Gráfico N°6 Nivel Educativo de los trabajadores.

Si dividimos la estructura de los datos por 3 grandes grupos de nivel académico tenemos que el grupo de bachilleres es de (26%), el TSU (41%) y el grupo de universitario (26%) estos datos pueden estar referenciado por el tipo de áreas administrativas que han sido consideradas y que han respondido el estudio, para algunas posiciones no se requiere un mayor nivel de estudio, son oficios (tabla N°18)

Tabla N°19 División la estructura de los datos por 3 grandes grupos de nivel académico.

Bachilleres	26%
TSU	41%
Universitario	26%

A continuación, la tabulación de los valores organizacionales, desde la perspectiva de los propios trabajadores y de cómo ellos ven estos valores para la empresa, **Instrumento A**.

Tabla N°20 Valores Individuales de la encuesta.

VALORES INDIVIDUALES						
VALORES	ANÁLISIS DE LOS SUJETOS (PARA USTED)			ANÁLISIS DE LOS SUJETOS (PARA EUROBUILDING HOTELS & SUITES CARACAS)		
	Media	DE	CV	Media	DE	CV
V01	4,0488	0,8352	21%	3,5854	1,2445	35%
V02	4,5854	0,6315	14%	4,2683	0,8951	21%
V03	4,3415	0,8249	19%	3,9268	1,0581	27%
V04	4,0000	0,9747	24%	3,9268	0,8482	22%
V05	4,5366	0,7449	16%	4,0000	0,9747	24%
V06	4,6585	0,7283	16%	4,3659	0,7667	18%
V07	4,4146	0,7062	16%	3,7805	1,1294	30%
V08	3,9268	0,8772	22%	3,7805	1,0843	29%
V10	4,2195	1,0609	25%	4,4390	0,8674	20%
V12	4,2195	0,8518	20%	3,8537	1,1305	29%
V13	4,2927	0,8730	20%	4,3902	0,9455	22%
V14	4,5366	0,6744	15%	4,3902	0,7375	17%
V15	4,3171	0,9602	22%	4,2927	1,0061	23%
V16	4,3659	0,7334	17%	4,3171	0,9066	21%
V17	4,7073	0,5120	11%	4,2683	1,0006	23%
V19	3,8780	1,0534	27%	3,3415	1,3343	40%
V20	4,1707	0,8917	21%	4,0000	1,1402	29%
V21	4,5366	0,6363	14%	3,9756	1,0604	27%
V22	4,6341	0,6617	14%	3,8780	0,7809	20%
V23	4,6829	0,5674	12%	3,9268	0,9846	25%
V24	4,1951	0,9803	23%	3,7561	1,1572	31%
V25	2,7805	1,0609	38%	2,5610	1,2460	49%
V26	3,6829	1,0354	28%	3,8293	1,1380	30%
V27	4,3902	0,8330	19%	4,3415	0,9113	21%
V28	4,6829	0,5674	12%	4,0732	1,1487	28%
V29	1,9756	1,2745	65%	2,1220	1,3076	62%
V30	4,5610	0,6726	15%	4,3415	0,7940	18%
V31	4,5122	0,7114	16%	4,4878	0,7785	17%
V32	4,3659	0,7986	18%	4,2195	1,0609	25%
V33	4,2195	0,8220	19%	4,0488	1,1169	28%
V34	4,7073	0,5587	12%	4,5122	0,8695	19%
V35	4,4390	0,6726	15%	4,5366	0,8396	19%
V36	4,8049	0,5577	12%	4,7073	0,6798	14%
V37	4,7317	0,5926	13%	4,5366	0,9246	20%
V38	4,7805	0,4750	10%	3,6341	1,0899	30%
V39	4,9268	0,2637	5%	4,2439	0,9690	23%
V40	4,7561	0,4889	10%	3,7561	1,0673	28%
V41	4,4146	0,8653	20%	4,0244	0,9871	25%
V42	3,9756	0,8511	21%	3,9024	1,1359	29%
V43	3,9512	1,1169	28%	3,9024	0,9951	25%
V44	4,2439	0,8597	20%	4,1220	0,9272	22%
V45	4,6585	0,4801	10%	4,3659	0,8590	20%
V47	4,5610	0,5937	13%	4,0976	0,8890	22%
V48	3,6829	1,0592	29%	4,2927	0,8439	20%
V49	4,2683	0,7754	18%	3,5122	1,1208	32%
V50	4,2439	0,9160	22%	3,9512	1,0712	27%
V51	4,7805	0,5250	11%	4,6098	0,7028	15%
V52	4,2927	0,8439	20%	4,3171	0,8786	20%
V53	4,5854	0,5466	12%	4,5122	0,7785	17%
V54	4,4878	0,7785	17%	4,2683	0,9493	22%
V56	4,4878	0,7114	16%	4,3902	0,8910	20%
V57	4,5366	0,7105	16%	4,3171	1,0592	25%
V59	4,6098	0,6276	14%	4,6341	0,6984	15%
V60	4,7805	0,4750	10%	3,9268	1,0097	26%

Con respecto a una forma de clasificación adicional se separaron los bloques correspondientes tanto para valores individuales como los valores atribuidos a la organización y se puede evidenciar que hay cambios de posicionamiento cuando se utilizan criterios como ordenar por mayor media y menor coeficiente de variación e inclusive cambios en las preferencias, esto inicialmente indicaría que el posicionamiento no es el mismo y ese cambio interesaría considerarlo más adelante. A continuación, el cuadro con sus arreglos.

En prosecución del análisis de los datos, se hizo de manera cualitativa para los diez primeros valores que se jerarquizaron luego de hacer un sort de media alta con coeficiente de variación bajo, por lo que se empezó con esa serie de 10 los 54 valores correspondientes al estudio con una representación de 18,5% del total de los valores, esto se puede dilucidar en la (tabla N°20) a continuación.

Tabla N°21 Valores Individuales con criterio mayor media y menor coeficiente de variación (CV).

VALORES INDIVIDUALES							
VALORES	ANALISIS DE LOS SUJETOS (PARA USTED)			VALORES	ANALISIS DE LOS SUJETOS. (PARA EUROBUILDING HOTELS & SUITES CARACAS)		
	Media	DE	CV		Media	DE	CV
V39	4,9268	0,2637	5%	V36	4,7073	0,6798	14%
V38	4,7805	0,4750	10%	V59	4,6341	0,6984	15%
V60	4,7805	0,4750	10%	V51	4,6098	0,7028	15%
V40	4,7561	0,4889	10%	V14	4,3902	0,7375	17%
V45	4,6585	0,4801	10%	V53	4,5122	0,7785	17%
V17	4,7073	0,5120	11%	V31	4,4878	0,7785	17%
V51	4,7805	0,5250	11%	V06	4,3659	0,7667	18%
V36	4,8049	0,5577	12%	V30	4,3415	0,7940	18%
V34	4,7073	0,5587	12%	V35	4,5366	0,8396	19%
V53	4,5854	0,5466	12%	V34	4,5122	0,8695	19%
V23	4,6829	0,5674	12%	V10	4,4390	0,8674	20%
V28	4,6829	0,5674	12%	V48	4,2927	0,8439	20%
V37	4,7317	0,5926	13%	V45	4,3659	0,8590	20%
V47	4,5610	0,5937	13%	V22	3,8780	0,7809	20%
V59	4,6098	0,6276	14%	V56	4,3902	0,8910	20%
V02	4,5854	0,6315	14%	V52	4,3171	0,8786	20%
V21	4,5366	0,6363	14%	V37	4,5366	0,9246	20%
V22	4,6341	0,6617	14%	V02	4,2683	0,8951	21%
V30	4,5610	0,6726	15%	V27	4,3415	0,9113	21%
V14	4,5366	0,6744	15%	V16	4,3171	0,9066	21%
V35	4,4390	0,6726	15%	V13	4,3902	0,9455	22%
V06	4,6585	0,7283	16%	V04	3,9268	0,8482	22%
V57	4,5366	0,7105	16%	V47	4,0976	0,8890	22%
V31	4,5122	0,7114	16%	V54	4,2683	0,9493	22%
V56	4,4878	0,7114	16%	V44	4,1220	0,9272	22%
V07	4,4146	0,7062	16%	V39	4,2439	0,9690	23%
V05	4,5366	0,7449	16%	V15	4,2927	1,0061	23%
V16	4,3659	0,7334	17%	V17	4,2683	1,0006	23%
V54	4,4878	0,7785	17%	V05	4,0000	0,9747	24%
V49	4,2683	0,7754	18%	V41	4,0244	0,9871	25%
V32	4,3659	0,7986	18%	V57	4,3171	1,0592	25%
V27	4,3902	0,8330	19%	V23	3,9268	0,9846	25%
V03	4,3415	0,8249	19%	V32	4,2195	1,0609	25%
V33	4,2195	0,8220	19%	V43	3,9024	0,9951	25%
V41	4,4146	0,8653	20%	V60	3,9268	1,0097	26%
V52	4,2927	0,8439	20%	V21	3,9756	1,0604	27%
V12	4,2195	0,8518	20%	V03	3,9268	1,0581	27%
V44	4,2439	0,8597	20%	V50	3,9512	1,0712	27%
V13	4,2927	0,8730	20%	V33	4,0488	1,1169	28%
V01	4,0488	0,8352	21%	V28	4,0732	1,1487	28%
V20	4,1707	0,8917	21%	V40	3,7561	1,0673	28%
V42	3,9756	0,8511	21%	V20	4,0000	1,1402	29%
V50	4,2439	0,9160	22%	V08	3,7805	1,0843	29%
V15	4,3171	0,9602	22%	V42	3,9024	1,1359	29%
V08	3,9268	0,8772	22%	V12	3,8537	1,1305	29%
V24	4,1951	0,9803	23%	V26	3,8293	1,1380	30%
V04	4,0000	0,9747	24%	V07	3,7805	1,1294	30%
V10	4,2195	1,0609	25%	V38	3,6341	1,0899	30%
V19	3,8780	1,0534	27%	V24	3,7561	1,1572	31%
V26	3,6829	1,0354	28%	V49	3,5122	1,1208	32%
V43	3,9512	1,1169	28%	V01	3,5854	1,2445	35%
V48	3,6829	1,0592	29%	V19	3,3415	1,3343	40%
V25	2,7805	1,0609	38%	V25	2,5610	1,2460	49%
V29	1,9756	1,2745	65%	V29	2,1220	1,3076	62%

Para analizar esta tabla inicialmente, se procedió a realizar un sort con el siguiente criterio, mayor media y el menor coeficiente de variación para efectivamente, al menos en los 10 primeros valores, cómo se corresponderían en posición con lo atribuido a estar presentes en la organización participante en el estudio. Se tiene pues que, los diez primeros valores son:

Tabla N°22 Los 10 primeros valores individuales jerarquizados

Posición en jerarquía	Ítem del valor	Explicación del valor	Valor N°	Media	CV
1	Seguridad en el empleo	Certeza de poder contar con un trabajo seguro	39	4,9268	5%
2	Compensación por buen desempeño	Equidad en la remuneración teniendo en cuenta el resultado de la ejecución.	38	4,7805	10%
3	Oportunidades de crecimiento profesional	Proyecciones laborales en relación a una intensa preparación académica y a la obtención de formación profesional mediante la cual adopta nuevas ideas o formas de pensamiento.	60	4,7805	10%
4	Reconocimiento por buen desempeño	Equidad en el trato teniendo en cuenta los resultados.	40	4,7561	10%
5	Trabajar en colaboracion con otros	Aceptar la ayuda y cooperacion de otros.	45	4,6585	10%
6	Orientacion al equipo	Respetar los parametros y normas compartidos por el grupo de trabajo.	17	4,7073	11%
7	Buena reputacion	Posibilidad de formar una buena imagen ante los demas.	51	4,7805	11%
8	Responsabilidad individual	Cumplir directamente con el compromiso de las tareas asignadas.	36	4,8049	12%
9	Orientacion al logro	Necesidad de resultados y de superar obstáculos.	34	4,7073	12%
10	Orientacion a los resultados	La preocupacion fundamental es el logro del produto final.	53	4,5854	12%

Cuando se calcula el posicionamiento descriptivo para solo los valores organizacionales, tenemos que en la tabla N° 22 los valores directamente obtenidos de la tabulación de los datos, pero cuando se aplica el mismo criterio mencionado en las anteriores tablas ordenar por mayor media y menor coeficiente de variación, tenemos de igual manera similares efectos. Es decir, los valores en el plano individual difieren en su posición jerarquizada con respecto a los atribuidos a la Organización. Y ello genera cambios posicionales importantes que serían un elemento para considerar con mayor profundidad, ya que ello evidencia una incongruencia no reportada en anteriores estudios. Es decir, la agrupación de valores individuales es más homogénea en la auto atribución que con la atribución en o a la Organización.

Tabla N°23 Valores Organizacionales de la encuesta.

VALORES ORGANIZACIONALES						
VALORES	ANALISIS DE LOS SUJETOS (PARA USTED)			ANALISIS DE LOS SUJETOS. (PARA EUROBUILDING HOTELS & SUITES CARACAS)		
	Media	DE	CV	Media	DE	CV
V09	4,4146	0,9741	22%	4,7805	0,5250	11%
V11	4,9756	0,1562	3%	4,6341	0,6984	15%
V18	4,7805	0,4750	10%	4,4878	0,8978	20%
V46	4,7073	0,6420	14%	4,6098	0,7028	15%
V55	4,7317	0,6717	14%	4,3659	0,8876	20%
V58	4,4634	0,8396	19%	4,5610	0,8077	18%

Tabla N°24 Valores Organizacionales de la encuesta categorizados.

VALORES ORGANIZACIONALES							
VALORES	ANALISIS DE LOS SUJETOS (PARA USTED)			VALORES	ANALISIS DE LOS SUJETOS. (PARA EUROBUILDING HOTELS & SUITES CARACAS)		
	Media	DE	CV		Media	DE	CV
V11	4,9756	0,1562	3%	V09	4,7805	0,5250	11%
V18	4,7805	0,4750	10%	V11	4,6341	0,6984	15%
V46	4,7073	0,6420	14%	V46	4,6098	0,7028	15%
V55	4,7317	0,6717	14%	V58	4,5610	0,8077	18%
V58	4,4634	0,8396	19%	V18	4,4878	0,8978	20%
V09	4,4146	0,9741	22%	V55	4,3659	0,8876	20%

Como se puede observar, en la tabla N°22 los valores directos de la tabulación sin orden ni jerarquía, solo como dieron los resultados iniciales. En la tabla N°23 se organizaron los valores con el criterio de menor CV y mayor Media, tanto en lo auto percibido como los valores individuales atribuidos o jerarquizados para la organización. Hay variaciones en la categorización por parte de los respondientes del estudio, con respecto a los mismos valores organizacionales y ello pudiera significar que habría que realizar actividades especiales más específicas, como un Focus Group para dilucidar en un estudio futuro la jerarquía de estas preferencias. Utilizando el criterio que la congruencia de los valores tanto individuales como organizacionales, los cuales deben tener un CV igual o inferior a 20%, se tiene que de esos 6 valores organizacionales en el plano individual son admisibles tan solo cinco (V11 - V18 - V46 - V55 - V58) pasan ese criterio más no el V09 que corresponde a Servicio, lo cual es una contradicción o incongruencia en esta relación en el plano para usted, en el caso de la atribución a lo organizacional, son admisibles todos ya que sus valores medios son relativamente altos o muy próximos a 5 como puntaje máximo y todos están bajo la regla de admisión con un CV igual o inferior al 20%. En definitiva, hay posible disonancia en el posicionamiento en el plano individual (para usted)

Tabla N°25 cálculo de la confiabilidad del instrumento administrado A resultados definitivos

Alpha de Crombach	
α (alfa)	0,9540
k (numero de items)	41
vi (varianza cada item)	47,5128
vt (varianza total)	686,1892

De igual manera que en la prueba piloto, el instrumento obtiene unos valores que los hacen confiables dado el valor que se ha obtenido en investigaciones previas por los autores: Chatman et al (1989); O'Reilly, C. A.; Chatman, J.; Caldwell, D. F. (1991); Ginez y Rodríguez (1998). Por lo que se considera que este instrumento es de alta confiabilidad para este estudio.

Instrumento b

Con respecto al instrumento B realizado a partir de Mahler & Stolz (1979) y publicado en Craig, R.; Bittel, L. (1979). Se realizó el mismo procedimiento de prueba piloto ya reseñada y luego se analizó de manera descriptiva con estadígrafos pertinentes, realizando ello por las dimensiones comprendidas, en la variable Desarrollo con Apoyo Gerencial.

Tabla N°26 Análisis descriptivo de la Dimensión Expectativa

Dimension Expectativa	¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo? (1)	4,44	Media		
		0,67	DE		
		15%	CV		
	¿Qué tan clara es su comprensión de los resultados que se espera que logre usted? (4)	3,44	Media		
		1,16	DE	4,01	Media
		34%	CV	0,886	DE
	¿Que tanto le gustaría tener entrevistas regulares con su gerente, acerca de la calidad global de su trabajo y su progreso? (8)	4,15	Media	22,11%	CV
		0,82	DE		
		20%	CV		

En la tabla N°25 tenemos que las medias obtenidas y la variabilidad calculada reseñan valores por encima de la media y un CV que indica baja variabilidad y desde luego una mayor cohesión en torno al valor en cada una de las preguntas y lo cual se refleja en los valores globales para la dimensión de las expectativas, su satisfacción está parsimoniosamente integrada en las interacciones de los trabajadores con sus respectivos Gerentes, dando como resultado que exista una expectativa alta y sin mucha variabilidad, aunado a las exigencias de una entrevista con mayor frecuencia con respecto a la calidad global de su trabajo y progreso correspondiente.

Tabla N°27 Análisis descriptivo de la Dimensión Comunicación

Dimension Comunicacion	¿Qué tan franco y sincero le dice su gerente lo que piensa el de su trabajo? (5)	4,00	Media		
		0,92	DE		
		23%	CV		
	¿En los últimos 6 meses su gerente le ha indicado en que áreas específicas debe de mejorar? (6)	2,98	Media	3,48	Media
		1,17	DE	1,114	DE
		39%	CV	32,01%	CV
	¿Cuándo fue la última vez que su superior inmediato tuvo una entrevista formal para hablar acerca de la calidad integral de su trabajo? (7)	3,46	Media		
		1,25	DE		
		36%	CV		

En cuanto a la dimensión comunicación, se puede anticipar una cierta dificultad por al menos las respuestas obtenidas a dos (N°5 y N°7) de las tres preguntas, es decir hay un problema de comunicación entre supervisados y sus respectivos Gerentes/Supervisores. En la pregunta número 5 se pudiera percibir que hay cierto ambiente de franqueza con un 23 % de variabilidad en las respuestas. Sin embargo, en las otras dos preguntas se evidencian dificultades mayores, en la pregunta número 5 hay cierto grado de franqueza, pero de acuerdo con la siguiente pregunta la número 6, esta relación es incompleta dado que el Supervisor/Gerente, no indica qué aspectos de manera directa asociados a las circunstancias, haya que cambiar o modificar e inclusive innovar. Luciera que hay tratos diferenciales dado el coeficiente de variación (CV) con unos sí y con otros no, al menos en los últimos periodos de 6 meses, la respuesta número 7 categorizada de ordinal a de razón señala que la frecuencia va desde al menos una vez semestral (con mayor tendencia hacia esta situación) al menos una vez trimestral. Parece que existe una mayor informalidad en la estructura de relación acerca de la calidad integral de su trabajo y lo referido a los aspectos a corregir, que no se indican con la

frecuencia correspondiente. Y ello afecta desde luego, el índice de la Dimensión Comunicación.

En términos generales esta dimensión de apoyo Gerencial será un área que considerar para revisar el apoyo Supervisorio/Gerencial, es posible algunas contradicciones con respecto a que probablemente se les aplica un nivel de comunicación más estricto a unos que a otros o que no hay una política gerencial de comunicaciones de carácter formal y directa.

Tabla N°28 Análisis descriptivo de la Dimensión Desempeño

Dimensión Desempeño	¿Hasta qué grado le ayuda su gerente a mejorar la calidad global de su trabajo? (9)	3,49	Media		
		0,93	DE		
		27%	CV		
	¿Cree usted que recibe el reconocimiento que merece el desempeño de su trabajo por parte de su supervisor? (10)	3,63	Media	3,47	Media
		0,92	DE	0,957	DE
		25%	CV	27,57%	CV
	¿Qué tan apropiados son los estímulos que recibe para hacer el trabajo lo mejor que se pueda? (11)	3,29	Media		
		1,03	DE		
		31%	CV		

Con respecto al Desempeño, hay cierto apoyo a como se supervisa la calidad global del trabajo y ello es un complemento a la pregunta 7 que, si bien es cierto que no tiene mucha frecuencia la entrevista formal sobre la calidad integral del trabajo, sin embargo, siente ayuda apoyo e interés del Supervisor/Gerente del personal y acerca de las otras dos preguntas de esta dimensión hay una menor variabilidad. Con respecto a la pregunta número 10 hay un problema presente, ya que, no se ocupan por lo que se pudiera percibir en dar un reconocimiento por el desempeño de los sujetos y ello es un punto de mejora posible y no solo de manera particular sino como política de tipo organizacional que se podría tomar. Tan retador es esto que inclusive afecta al valor de toda la dimensión y en la siguiente pregunta la número 11, se complica un poco más la situación, en el sentido de que no solo no reconocen un desempeño del sujeto, sino que los estímulos y/o incentivos también parecieran que no son

tampoco una política organizacional en la relación laboral existente, que podría permitir un apoyo al desarrollo del sujeto.

En términos generales esta siguiente dimensión de apoyo Gerencial como lo es la exploración del Desempeño, será un área a considerar para revisar, no solo el apoyo Supervisorio/Gerencial, sino plantearse una política por un lado de mejores y oportunos incentivos y ello es posible por algunas contradicciones, que son evidenciadas en las preguntas (9–10–11) con respecto a que probablemente, se les aplica un nivel de incentivos más bien arbitrarios o subjetivos a los sujetos, o no tienen que ver con la oportunidad o frecuencia necesaria, e inclusive de dar más a unos que a otros, es posible decir más estricto para unos que para otros sujetos.

Tabla N°29 Análisis descriptivo de la Dimensión Supervisión

Dimensión Supervisión	¿Qué tan clara es su comprensión de los resultados que se espera que logre usted? (2)	4,29	Media		
		0,64	DE		
		15%	CV	3,98	Media
	¿Qué tan de cerca le supervisa su superior inmediato? (3)	3,66	Media	0,920	DE
		1,20	DE	23,14%	CV
		33%	CV		

Efectivamente, en esta dimensión se resume las oportunidades de mejora en aspectos en cuanto al apoyo que se debe dar de parte de los Supervisores / Gerentes a sus respectivos reportes se debe: por un lado, aun alto sentido de comprensión de los resultados que se espera que se logre con alta media orientada a “estar algo claro en los resultados que se esperan que logre usted” con alta media y bajo coeficiente de variación en la pregunta N°2 sin embargo hay una distancia implícita en el trato directo Supervisor/Gerente y su reporte o supervisado inmediato y ello se refleja en un media con mayor CV.

La siguiente pregunta en la escala de respuestas de clasificación ordinal, la cual se corresponde a “su supervisor realiza de manera intermitente la supervisión en las labores” y

ello efectivamente luciera que el supervisado pudiera exigir más reconocimiento, más incentivos, más reuniones frecuentes y por otro lado, hay un cierto carácter de no ser realizado, o en todo caso no hay una confianza del superior en el supervisado, sin que exista un protocolo formal para ello en la relación de trabajo, más se le quiere dar mayor libertad de acción al individuo.

A los efectos de evaluar la confiabilidad del instrumento, una vez administrado al resto de los participantes los valores obtenidos indican que como el Alpha de Crombach busca medir la fiabilidad de una escala de medida o cuestionario y es una media de análisis de varianza, esta, siendo el valor arrojando en la tabla de un valor sobre los 0,6111 indicaría que el instrumento utilizado en la encuesta posee una buena confiabilidad. De acuerdo con Corbetta (2008) se plantea que ello entra en zona de turbulencia para aceptación, sin embargo, en la tabla para clasificar estos valores, se tiene que Ruiz Bolívar (s/f) propone una manera para establecer los rangos de magnitud del coeficiente, que son: 0,81 a 1,00, muy alta; 0,61 a 0,80, alta; 0,41 a 0,60, moderada; 0,21 a 0,40, baja y 0,01 a 0,20, muy baja. A diferencia de Hernández et ál. (2006) que sugieren que 0,25 indica una baja confiabilidad, 0,50 es media o regular, si supera el 0,75 es aceptable y si es mayor de 0,90 es elevada. En consecuencia, se asume lo propuesto por el autor Ruiz Bolívar. Y el alfa 0.6111 se admite como plausible todo esto se ve en la tabla N°29.

Tabla N°30 Análisis de la confiabilidad del instrumento administrado B resultados definitivos

Alpha de Crombach	
α (alfa)	0,6111
k (numero de ítem)	41
vi (varianza cada ítem)	10,5961
vt (varianza total)	26,2391

2. Discusión de Resultados

Los distintos elementos abordados parten de entender como los valores forman parte primordial de la cultura como lo señala Schein (1982) como patrón de premisas básicas como un determinado grupo tiene, formal o informalmente a la relación Gerente/Supervisor-Supervisado y a la Organización como un todo. Por otro lado, es relevante considerar aquellos elementos que son comunes o no e inclusive son divergentes, o generan debates, consensos y controversias en torno al concepto, Montaña Rey y Torres Reyes (2015) aportan que, todas las definiciones sobre cultura tienen como elementos comunes ser:

- Conjunto de conocimientos, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas y supuestos básicos compartidos (Es un conjunto complejo, coordinado y de formas que son compartidas por los humanos).
- Directrices / Patrones de comportamiento / forma de pensar y hacer / Actitudes/ Mecanismo de Control / Sociabilización espontánea (Es un fenómeno de carácter social).
- Es particular, distingue a la organización de otras / Influye interacción con el entorno / Sentido de identidad y unidad / Competir en el mercado (Se forma por un conjunto de componentes cognoscitivos, intelectuales, psicomotores, afectivos y relacionales, etc.
- Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional.
- Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros (p. 41).

En este caso, la naturaleza de trabajo siendo un Hotel de cinco estrellas, es un escenario para identificar cómo estos elementos están o no presentes, de alguna manera en los sendos instrumentos aplicados, en la observación y experiencia durante el ejercicio planteado como requisito académico. En consecuencia es evidente, que los valores, expectativas, la comunicación, el rol de los Supervisores/Gerentes, los patrones de comportamiento, los

mecanismos de control y las directrices se han considerado son orientaciones de los valores considerando lo que son los rectores de Swartz (2012) a manera de orientaciones fundamentales como: Conservación, autopromoción, auto transcendencia y apertura al cambio que fundamentan la estructura de valores individuales y organizacionales que en este caso se fundamentan en lo aportado por Chatman et al (1989); O'Reilly, C. A.; Chatman, J.; Caldwell, D. F. (1991); Ginez y Rodríguez (1998) y Montaña Rey y Torres Reyes (2015).

Algunos resultados son relevantes en el hecho de que cultura y valores son cónsonos en los resultados del estudio obtenido, de lo que solo los trabajadores respondieron como tal, es decir esta investigación fue una perspectiva de los supervisados y haría falta un mayor entendimiento o consonancia desde la perspectiva de los Gerentes y supervisores en una mayor cantidad claramente para tener así un enfoque más integral. Y esto de acuerdo con Gordon (1996) que refiere como la cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que sus miembros comparten y que usan para guiar su funcionamiento, en donde interactúan supervisados y supervisores. La congruencia de valores y el apoyo gerencial para el desarrollo del personal, forma parte de la cultura de la organización. Ella se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella. (Gibson, Ivancevich, Donnelly.2001).

Ahora bien, al considerar a los individuos en su propia naturaleza de acuerdo a los resultados obtenidos ante la ambas posiciones de los valores individuales y valores atribuidos a la organización se tiene que con un criterio de no más de 20% de CV en su respectiva media para ambas posiciones, tanto en lo individual como atribuido organizacional se tiene que del total de participantes se tiene que 17 (41%) son congruentes por satisfacer el criterio de selección mientras que 24 (59%) sujetos participantes son incongruentes en los valores tanto individuales vs los organizacionales por no satisfacer este criterio de inclusión. Ver anexo 2 para mayores detalles.

Al considerar solo la perspectiva individual y organizacional de los valores y calculando los valores promedios para cada valor se tiene primero en la tabla N°30 y a

continuación en el siguiente gráfico N°6, en donde se observa que hay una brecha entre la percepción de los valores para sí y esos mismos valores atribuidos a la empresa, sobre todo los últimos 8 valores, los cuales tienen puntuaciones con tendencia a menor promedio y mayor variabilidad en sus respectivas respuestas, ello puede ser atribuible a lo dado en respuestas referente a los valores que están haciendo ruido en dadas circunstancias laborales generales en la organización, pero asoman una tendencia decreciente e inversa para las situaciones. Teniendo como punto importante las menos valoradas ya que la informalidad y la agresividad no reflejan para nada aspectos positivos si se ejecutan.

Tabla N°31 Valores para Ud. y para el Eurobuilding H&S

Valor N°	Denominación del Valor	Media para UD.	CV	Media para EH&S	CV
V04	Predictibilidad	4,0000	24%	3,7805	30%
V10	Cautela	4,2195	25%	3,6341	30%
V19	Compartir información libremente	3,8780	27%	3,7561	31%
V26	Apacibilidad	3,6829	28%	3,5122	32%
V43	Amistad en el trabajo	3,9512	28%	3,5854	35%
V48	Trabajo prolongado	3,6829	29%	3,3415	40%
V25	Informalidad	2,7805	38%	2,5610	49%
V29	Agresividad	1,9756	65%	2,1220	62%

De manera gráfica se representaron todos los datos anteriormente indicados para que se puedan dilucidar.

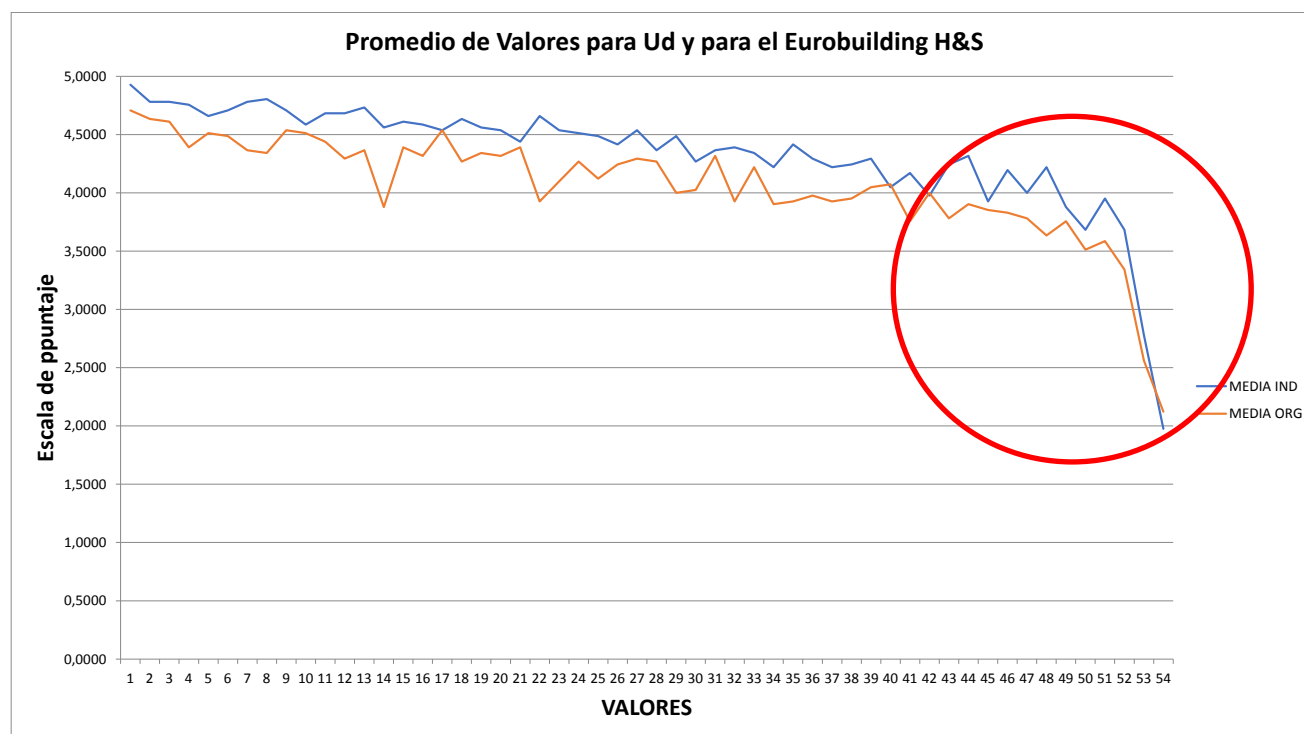


Gráfico N°7 Promedio de valores para usted y para el Eurobuilding H&S

Con referencia a los valores Organizacionales propiamente dichos tenemos que en la tabla N°31 se indican los siguientes resultados tanto para Ud. como para la organización, referidos a los Valores Organizacionales específicos.

Tabla N°32 Valores Organizacionales

VALORES ORGANIZACIONALES							
VALORES	ANALISIS DE LOS SUJETOS (PARA USTED)			VALORES	ANALISIS DE LOS SUJETOS. (PARA EUROBUILDING HOTELS & SUITES CARACAS)		
	Media	DE	CV		Media	DE	CV
V11	4,9756	0,1562	3%	V09	4,7805	0,5250	11%
V18	4,7805	0,4750	10%	V11	4,6341	0,6984	15%
V46	4,7073	0,6420	14%	V46	4,6098	0,7028	15%
V55	4,7317	0,6717	14%	V58	4,5610	0,8077	18%
V58	4,4634	0,8396	19%	V18	4,4878	0,8978	20%
V09	4,4146	0,9741	22%	V55	4,3659	0,8876	20%

Y a continuación se tiene la gráfica correspondiente de solo las respectivas medias para los valores organizacionales con el criterio de mayor media y menor coeficiente de variación,

sin considerar los otros datos de la tabla para dilucidar de manera analítica el criterio de que la variabilidad marca el límite. En ese caso el Valor 09 (Servicio) luce como con una variabilidad por encima del límite del 20% o menos para Ud. ello refleja que no todos están claros en lo que es el servicio, para quien y para cuando. Y en el caso de la atribución para la Organización, prácticamente todos está dentro de la regla o criterio de admisibilidad.

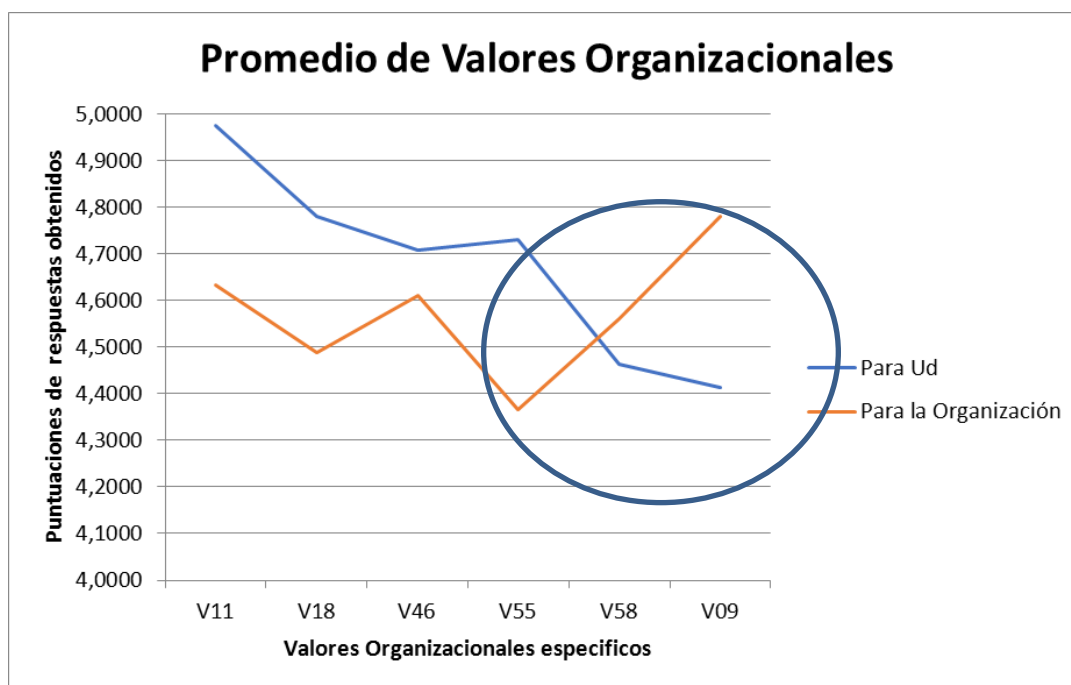


Gráfico N°8 Promedio de valores organizacionales

Se puede observar que en la gráfica el valor tanto como 58 y 09 tienen una caída referido a Pertenencia y Servicio respectivamente, lo ven los participantes como más importante y será atribuido a la organización más que para ellos mismos. Sin embargo, hay una mayor heterogeneidad en las respuestas, sobre todo con el valor Servicio. Luciera que este valor no está lo suficientemente claro para los sujetos participantes en el estudio y ello reafirma la incongruencia o la dificultad que pudiese existir con tal valor.

Luego se procedió a realizar un análisis de varianzas a los datos tanto individuales como atribuidos a la organización, con muestras de dos variables a medir y con poblaciones relacionadas, lo cual evidencian al realizar los siguientes procedimientos de cálculo:

- Se calculó la varianza entre medias muestrales (varianza entre columnas).
- Se calculó la varianza entre medias muestrales (varianza dentro columnas).
- Luego la prueba F para verificar si se aprueba la hipótesis o no.

Tabla N°33 Análisis de la Varianza para calcularla intra-columnas

items	Análisis de Varianza			
	X1	Media G.	X1-;GdeARR	(M-MG) ²
1	4,9268	4,336	0,5908	0,349079224
2	4,7805	4,336	0,4445	0,197569409
3	4,7805	4,336	0,4445	0,197569409
4	4,7561	4,336	0,4201	0,176481961
5	4,6585	4,336	0,3225	0,104029849
6	4,7073	4,336	0,3713	0,137876369
7	4,7805	4,336	0,4445	0,197569409
8	4,8049	4,336	0,4689	0,219846625
9	4,7073	4,336	0,3713	0,137876369
10	4,5854	4,336	0,2494	0,062183329
11	4,6829	4,336	0,3469	0,120358225
12	4,6829	4,336	0,3469	0,120358225
13	4,7317	4,336	0,3957	0,156584281
14	4,5610	4,336	0,2250	0,050614025
15	4,6098	4,336	0,2738	0,074942401
16	4,5854	4,336	0,2494	0,062183329
17	4,5366	4,336	0,2006	0,040234489
18	4,6341	4,336	0,2981	0,088891241
19	4,5610	4,336	0,2250	0,050614025
20	4,5366	4,336	0,2006	0,040234489
21	4,4390	4,336	0,1030	0,010614025
22	4,6585	4,336	0,3225	0,104029849
23	4,5366	4,336	0,2006	0,040234489
24	4,5122	4,336	0,1762	0,031044721
25	4,4878	4,336	0,1518	0,023044721
26	4,4146	4,336	0,0786	0,006183329
27	4,5366	4,336	0,2006	0,040234489
28	4,3659	4,336	0,0299	0,000891241
29	4,4878	4,336	0,1518	0,023044721
30	4,2683	4,336	-0,0677	0,004584281
31	4,3659	4,336	0,0299	0,000891241
32	4,3902	4,336	0,0542	0,002942401
33	4,3415	4,336	0,0055	2,98489E-05
34	4,2195	4,336	-0,1165	0,013569409
35	4,4146	4,336	0,0786	0,006183329
36	4,2927	4,336	-0,0433	0,001876369
37	4,2195	4,336	-0,1165	0,013569409
38	4,2439	4,336	-0,0921	0,008481961
39	4,2927	4,336	-0,0433	0,001876369
40	4,0488	4,336	-0,2872	0,082495048
41	4,1707	4,336	-0,1653	0,027313609
42	3,9756	4,336	-0,3604	0,129881128
43	4,2439	4,336	-0,0921	0,008481961
44	4,3171	4,336	-0,0189	0,000358225
45	3,9268	4,336	-0,4092	0,167420688
46	4,1951	4,336	-0,1409	0,019846625
47	4,0000	4,336	-0,3360	0,112896
48	4,2195	4,336	-0,1165	0,013569409
49	3,8780	4,336	-0,4580	0,209719319
50	3,6829	4,336	-0,6531	0,426504566
51	3,9512	4,336	-0,3848	0,148056024
52	3,6829	4,336	-0,6531	0,426504566
53	2,7805	4,336	-1,5555	2,419618189
54	1,9756	4,336	-2,3604	5,571442104
	4,3360			12,68253034

V entre col muestra	12,68253034	0,23929303
	54-1	

12,92182337	varianza entre columnas
-------------	-------------------------

Tabla N°34 Análisis de la Varianza para calcularla entre las columnas

items	Análisis de Varianza			
	X1	Media G.	X1-GdeARR	(M-MG) ²
1	4,6341	4,0659	0,5682	0,322903905
2	4,6098	4,0659	0,5439	0,295779455
3	4,3902	4,0659	0,3243	0,105198967
4	4,5122	4,0659	0,4463	0,199179336
5	4,4878	4,0659	0,4219	0,178003726
6	4,3659	4,0659	0,3000	0,089972197
7	4,3415	4,0659	0,2756	0,075935195
8	4,5366	4,0659	0,4707	0,221544714
9	4,5122	4,0659	0,4463	0,199179336
10	4,4390	4,0659	0,3731	0,139221811
11	4,2927	4,0659	0,2268	0,051430496
12	4,3659	4,0659	0,3000	0,089972197
13	3,8780	4,0659	-0,1879	0,035288081
14	4,3902	4,0659	0,3243	0,105198967
15	4,3171	4,0659	0,2512	0,063087962
16	4,5366	4,0659	0,4707	0,221544714
17	4,2683	4,0659	0,2024	0,040962798
18	4,3415	4,0659	0,2756	0,075935195
19	4,3171	4,0659	0,2512	0,063087962
20	4,3902	4,0659	0,3243	0,105198967
21	3,9268	4,0659	-0,1391	0,019340668
22	4,0976	4,0659	0,0317	0,001002417
23	4,2683	4,0659	0,2024	0,040962798
24	4,1220	4,0659	0,0561	0,003141739
25	4,2439	4,0659	0,1780	0,031684868
26	4,2927	4,0659	0,2268	0,051430496
27	4,2683	4,0659	0,2024	0,040962798
28	4,0000	4,0659	-0,0659	0,00434281
29	4,0244	4,0659	-0,0415	0,00172306
30	4,3171	4,0659	0,2512	0,063087962
31	3,9268	4,0659	-0,1391	0,019340668
32	4,2195	4,0659	0,1536	0,023596706
33	3,9024	4,0659	-0,1635	0,026719491
34	3,9268	4,0659	-0,1391	0,019340668
35	3,9756	4,0659	-0,0903	0,008152328
36	3,9268	4,0659	-0,1391	0,019340668
37	3,9512	4,0659	-0,1147	0,013151614
38	4,0488	4,0659	-0,0171	0,000293078
39	4,0732	4,0659	0,0073	5,28635E-05
40	3,7561	4,0659	-0,3098	0,095977551
41	4,0000	4,0659	-0,0659	0,00434281
42	3,7805	4,0659	-0,2854	0,081460121
43	3,9024	4,0659	-0,1635	0,026719491
44	3,8537	4,0659	-0,2122	0,045046439
45	3,8293	4,0659	-0,2366	0,055994565
46	3,7805	4,0659	-0,2854	0,081460121
47	3,6341	4,0659	-0,4318	0,186411222
48	3,7561	4,0659	-0,3098	0,095977551
49	3,5122	4,0659	-0,5537	0,306589092
50	3,5854	4,0659	-0,4805	0,230913066
51	3,3415	4,0659	-0,7244	0,524808366
52	2,5610	4,0659	-1,5049	2,26479742
53	2,1220	4,0659	-1,9439	3,778936861
	4,0538			10,8457284

V entre col muestra	10,8457284	0,20463638
	54-1	

Relación entre los valores de varianza dentro de las columnas:

$$\frac{0,443929409}{2} = 0,2219647$$

De acuerdo con Levine (312-313), para obtener el valor F y comparar los dos estimados de la varianza de la población y calcular su razón se tiene que:

F= Primer estimado de la varianza de la población basado entre las medias muestrales
Segundo estimado de la varianza de la población basado en la varianza de las muestras

F= Varianza entre columnas
Varianza dentro las columnas

Entonces se tiene el siguiente resultado que implica no considerar validez para la comprobación de la hipótesis nula de que si hay relación. Entre Cultura y Desarrollo Personal con apoyo Gerencial.

Prueba F=**58,21566837** teniendo este valor muy superior a 1 indica que no hay razonabilidad alguna para comprobar la hipótesis.

En vista de estos resultados, se procede a evaluar las relaciones entre las diferentes medias consideradas como resultados de los sujetos participantes al estudio (41) y por ello se realiza mediante la correlación de Pearson, dado que son variables de razón, y por otro lado se calculó el coeficiente muestral de determinación, (Levine, 1981) en tal sentido se indica en una tabla siguiente N°34, los valores que servirán de base para tal actividad. El procedimiento es la media de valores organizacionales para Ud. (Chatman, et al, 1991) que se calculó con la respuesta de los sujetos. Y luego la media de valores organizacionales atribuidos a la organización, por los sujetos participantes del estudio. Es importante señalar que en la tabla

están incluidos tanto los valores individuales aportados por (Chatman et al, 1991) como los valores propios de la Organización del estudio, lo cual hace un total de 60 preguntas (54 de valores organizacionales en dos planos y 6 que son los valores de la empresa).

Tabla N°35 La media de las respuestas por sujeto para los instrumentos utilizados

Sujeto	Instrumento A		Instrumento B
	Valores Ind.	Valores para EH&S.	Media
1	3,7	2,43	2,55
2	4,3	4,22	3,45
3	4,45	4,67	4,36
4	4,02	4,57	4,00
5	3,9	3,72	3,27
6	4,82	4,32	3,91
7	4,28	3,6	3,45
8	4,6	4,37	4,27
9	4,82	4,83	4,55
10	4,6	4,68	3,91
11	4,45	3,82	3,18
12	4,67	4,27	3,45
13	3,85	3,87	3,64
14	4,32	4,02	3,55
15	4,32	4,3	4,27
16	4,08	3,88	3,64
17	4,82	2,92	3,36
18	4,53	3,93	4,55
19	4,45	3,47	3,18
20	4,27	4,65	3,91
21	4,22	3,93	3,64
22	3,55	4,12	3,27
23	4,67	4,65	4,00
24	4,17	4,15	3,64
25	4,5	4,17	3,55
26	4,2	4,3	3,82
27	4,45	3,9	4,45
28	4,43	4,1	4,00
29	4,47	4,5	4,00
30	3,97	4	3,64
31	4,12	3,15	2,82
32	3,97	4,37	3,82
33	4,38	3,58	3,36
34	4,67	4,63	4,27
35	4,35	4,18	3,36
36	4,62	3,97	3,36
37	4,48	4,35	4,00
38	4,55	4,67	4,27
39	4,63	4,38	2,82
40	4,68	4,25	3,91
41	4,88	4,92	3,73

Tabla N°36 Correlación de Pearson entre la media de los instrumentos por sujeto

Correlación entre la media de los valores Ind. Del Inst A con contra la media del Desarrollo del Personal con Apoyo Gerencial	0,38274315	Correlación entre la media de los valores atribuidos a la Org. el Inst A con contra la media del Desarrollo del Personal con Apoyo Gerencial	-0,0200971
En este recuadro se tiene una baja correlación, positiva, la cual, de acuerdo con lo previsto, en la tabla para clasificar estos valores, se tiene que Ruiz Bolívar (s/f) propone una manera para establecer los rangos de magnitud del coeficiente, que son: 0,81 a 1,00, muy alta; 0,61 a 0,80, alta; 0,41 a 0,60, moderada; 0,21 a 0,40, baja y 0,01 a 0,20, muy baja. A diferencia de Hernández et ál. (2006) que sugieren que 0,25 indica una baja confiabilidad, 0,50 es media o regular, si supera el 0,75 es aceptable y si es mayor de 0,90 es elevada. En consecuencia, se asume lo propuesto por el autor Ruiz Bolívar y Hernández S. et al (2006) y la correlación de 0,38274315 efectivamente indica precariedad en la relación.		En este recuadro se tiene una muy baja correlación, inversa, negativa, la cual, de acuerdo con lo previsto, por Ruiz Bolívar (s/f) la cataloga de menos de muy baja. Hernández S. et ál. (2006) sugiere que 0,25 o menos indica una baja confiabilidad. Y ello significa que para las consideraciones pertinentes no hay vínculos entre los valores específicos de la organización y el Desarrollo del personal con el apoyo Gerencial.	

En definitiva, entonces no se confirma la hipótesis planteada para esta investigación sobre que

Ho Existe relación entre cultura organizacional y la congruencia de valores con el Desarrollo del Personal mediante el Apoyo Gerencial

H1 No Existe relación entre cultura organizacional y la congruencia de valores con el Desarrollo del Personal mediante el Apoyo Gerencial

CAPITULO VI

Conclusiones y recomendaciones

A) Conclusiones

Las empresas hoteleras deben ofrecer una atención al cliente totalmente personalizada, ya que si esto no fuera parte sus prioridades como hotel, sin duda empezaría a afectar a los consumidores actuales, los cuales poseen gran variedad de opciones para lograr encontrar lo que desean obtener, como servicio con cierta gama de exigencias en un mercado muy competitivo y en continuo desarrollo.

De no ser bien atendidos o recibidos se podrían marchar, hablamos de estrategias de mercadeo ligadas a las necesidades de la organización para su estabilidad y proceso de crecimiento. Por lo que para dar respuesta a los objetivos que en un principio se plantearon en la investigación, se consiguió analizar la relación de la cultura organizacional y el desarrollo del personal con el apoyo gerencial en el Eurobuilding Hotels & Suites Caracas en el año 2019. Lo cual llevo a caracterizar a los participantes del hotel, ya fuera por sus datos demográficos, por áreas, departamentos, nivel de estudio y género, para así luego poder analizar la cultura organizacional en materia de valores individuales y organizacionales correspondientes en esta organización, en conjunto a lo que fuera determinar el desarrollo del personal de la organización con el apoyo gerencial, para así poder señalar la relación que no se encontró y que realmente no existe entre las variables.

Desde la visión que puede ofrecer las relaciones industriales y su interdisciplinariedad profesional, se identificaron cosas no previstas como la motivación al reconocimiento que debe de ser otorgada a los individuos por su aporte, al momento que estos aplican sus habilidades y competencias en el trabajo; para así cumplir con las necesidades de la

organización, como en su proceso de crecimiento claramente de los colaboradores, ya que, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural y de la preocupación o interés de la organización por el individuo.

Todo ello es realmente un problema de actualidad en el mundo organizacional, que puede afectar a sus trabajadores y que estos consigan esa integración o desenvolvimiento en el puesto o área de trabajo pertinente en la organización en este caso un hotel de lujo 5 estrellas reconocido nacional como internacionalmente, como un símbolo de estatus se podría decir, pero que detrás de sus cortinas puede pasar por momentos difíciles, los cuales son posibles de captar y remediar únicamente mediante a estudios de este tipo que se busque saber el estatus de sus condiciones laborales y opiniones de su personal interno, para que estos estudios ayuden a encontrar una mejor eficiencia eficacia y una efectividad adecuada en un sector tan complejo como lo es el sector hotelero.

Lo que llevó a la pregunta de investigación ¿Cuál es esa relación que existe entre la cultura organizacional y el desarrollo del personal dado el apoyo Gerencial en el Eurobuilding Hotels & Suites Caracas en el año 2019. És posible decir que en razón a los resultados obtenidos en este estudio de investigación sobre la relación de la cultura de la cual son parte los trabajadores y su desarrollo personal llevado a cabo por los gerentes, claramente junto a cada uno de colaboradores de esta organización, es necesario reconocer que ambas partes – Organización y Colaboradores– son de suma importancia para que así exista un buen funcionamiento en la organización. Por lo leído y reflexionado la cultura en general es totalmente aprendida por los individuos más no es solo heredada, pues esta, es un proceso de aprendizaje continuo de valores, creencias, símbolos, hábitos y políticas de trabajo, que de acuerdo con los diversos ciclos de una empresa puede ser de reforzamiento o inclusive de nuevos e intensos aprendizajes, esto juega un papel fundamental en la identidad que puede formar el individuo y a su vez es importante para los empleadores ya que poseen una gran responsabilidad, el sector hotelero, este juega un papel fundamental en el ámbito turístico, económico, social y por ende de inversión en Venezuela. Esto se puede observar en los resultados de los sujetos, no se enfrentan a situaciones o condiciones de trabajo tranquilas por la naturaleza del trabajo, más bien poseen una dinámica de respuesta rápida en el área o cargo

que se vayan a desempeñar a los efectos de satisfacer las necesidades de huéspedes como con los estándares establecidos en la organización, lo cual pone bajo estrés a los individuos y refiriéndonos a lo observado en su comunicación se podría decir que existe un problema de comunicación entre supervisados y sus respectivos gerentes y/o Supervisores aunado a el fortalecimiento de la relación que estos deben de tener, que en los resultados obtenidos salió algo débil como de carácter formal y directa eficaz.

Pudiera lucir que es por el bajo reconocimiento que reciben los sujetos, por el hecho de su trabajo y desempeño en este, que estos no logran esa identidad total con la organización y bajas expectativas de a donde puedan llegar en la organización o a donde esta los impulsa, volviendo el trabajo de los gerentes retador, menos preciso y creando que los estímulos tanto para los individuos como estos gerentes y/o supervisores no sean discernibles en el estudio, volviendo a los individuos sujetos que solo llegan a la organización cumplen su trabajo y se van, dejando los vínculos de confianza como de inclusión a un lado y no reflejando que los empleados tiendan a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales óptimos.

Sin embargo, esta adicionalmente el proceso de recolección de la información que mediante a estadígrafos de posición con la media, de variabilidad, con coeficientes de variación y luego la correlación de Pearson entre las variables que forman parte del estudio. Se realizó el análisis tanto de varianza como de la prueba F, con esto se logró establecer que los resultados no verificaban la hipótesis de investigación planteada, de igual manera al realizar la correlación entre los valores individuales y el Desarrollo del Personal con el Apoyo Gerencial el resultado fue bajo y de poco nivel de asociación, así como el de los valores organizacionales particulares a la Organización y el Desarrollo del Personal con el Apoyo Gerencial teniendo como resultado una relación inversa, negativa y muy baja. En consecuencia, no hay ningún vínculo entre las variables planteadas, y quizás ello se deba a dificultades en el ambiente laboral, no consideradas hasta ahora que pudiesen haber intervenido en los resultados obtenidos.

B) RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones:

- Tomar en cuenta consideraciones como salario de los sujetos en la organización con la finalidad de poder observar si existe algún comportamiento distinto al estudio hecho.
- Tener en consideración el coaching como un factor influyente en la organización y compararlo con otras variables para así observar el comportamiento que tenga en la organización o muestra a medir.
- También se podría analizar la variable de desarrollo del personal con el apoyo gerencial como una variable distinta como del desarrollo del personal con sus niveles de rotación alta
- El desarrollo del personal con conductas inapropiadas en el trabajo por parte de los trabajadores, entonces continuar con esa evaluación que parte de este estudio. En definitiva, el buscar constatar el desarrollo de recursos y de las capacidades y competencias de los sujetos de estudio y la data que es arrojada en este estudio sirva para ser utilizada en la incorporación de planes de carrera futuros.

Para la academia:

- Ver una materia o una electiva en referencia a la organización de empresas en el área de hospitalidad.
- Aprovechar los informes de pasantías en el área de hospitalidad, para que estos sirvan como fuente de información en futuras propuestas de investigaciones.

- Los estudios de investigación o tesis deben de ser mejor orientados, para así promover una transformación del estudiante.

Para la empresa:

- En vista a los hallazgos de esta investigación se plantea sistematizar los tipos de comunicación interna; uso adecuado de dispositivos e instrumentos existentes en los tipos de comunicación.
- Así como se plantea también realizar charlas periódicas sobre el tema de comunicación interna en la organización.
- El establecimiento metas más concretas de trabajo para poder lograr un menor índice de rotación en el personal.
- También tener en cuenta que la capacitación ofrecida al personal puede crear una mejor identidad con la organización.

Referencias Bibliografias

Abravanel, Harry, et al. Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Santa Fe de Bogotá: Legis, 1992. 202 p. Serie empresarial.

Arias M, Leonel, et al (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual Scientia Et Technica, vol. XIV, núm. 40, pp. 117-119 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia.

Ballvé, A. & Debeljuh, P. (2012). Misión y valores. La empresa en busca de su sentido. Buenos Aires: GESTIÓN 2000.

Cable D. M.; Judge, T. A. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 67, n. 3, p. 294-311, 1996.

Cayón, Alberto; Pérez, Elizabeth Estructura de Valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado, Telos, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2008, pp. 403-417.

Chatman, J.: "Improving Interactional Organizational Research: A model of person-organization fit" Academy of Management Review. (14), 1989, pag. 333-349.

Chatman, J.; Jehn, K. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? Vol. 37, No. 3, 522-553. Academy of Management Journal.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. 5ta edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá Colombia.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2da) edición. México: McGraw Hill Interamericana.

http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-OrganizacionalIdalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion.

Corbetta, P. (2008). Metodología y técnicas de investigación social. Edición revisada. Madrid: Mc Graw Hill

Craig, R.; Bittel, L. (1979). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Norteamericana de Entrenamiento y Desarrollo (ASTD). México: Editorial Diana.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), 350-355.

Deal, T.; Kennedy, A. (1982) Corporate culture: the rites and rituals of corporative life. Massachusetts: Adissom-Wesbey.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. 11ava Edición México: Pearson.

Deninson, D. (1991). Cultura organizativa y productividad organizacional, Colombia, Legis Editors.

Fields, Dail L. (2002) Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis.

García Ch., G. (2017) Gestión de Cambios Organizacionales. Caracas: UCAB AB Ediciones.

Gibson, J L.; Ivancevich, J. M. y Donnelly. J. H. (2001). Las Organizaciones: Comportamiento Estructura y Procesos. 10 a. ed. México: Mc Graw Hill

Ginez, M.; Rodríguez, J. (1998). Análisis de la congruencia entre Valores Individuales y Organizacionales y su incidencia sobre satisfacción laboral. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). (p.299) “Dirección y gestión de recursos humanos”; Editorial Prentice Hall; Quinta Edición; Madrid.

González Millán, José Javier; Parra Penagos, Carlos Orlando. Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial Pensamiento & Gestión, núm. 25, diciembre, 2008, pp. 40-57

Gordon, Judith R. (1996). Comportamiento organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice. Hall Hispanoamericana, S.A. México

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México: Mc Graw Hill.

Hofstede, G. (1980) Culture's consequences: international differences in work-related values. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, v.5.

Hofstede, Geert (March 1993). "Cultures and Organizations: Software of the Mind". Administrative Science Quarterly (Johnson Graduate School of Management, Cornell University) 38 (1): 132–134. JSTOR 2393257.

Kornblit, A. (1994). Vigencia del concepto de valor en las ciencias sociales. Instituto de Investigaciones Gino Germany. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Levin, R. I. (1981). Estadística para Administradores. Bogotá: Editorial Prentice Hall / Hall Internacional.

Melian, V. (Junio de 2017). Recuperado el 30 de agosto de 2019, de <http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%25252520DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y#page11>

Moreno, C. R. (AGOSTO de 2019). Obtenido de file:///E:/trabajos%20previos/tesis%20-%20moreno.pdf

Montaña R, A. P., Torres L. G. A. (2015). Caracterización de la Cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero. Disponible en <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/TorresReyes-GermanAlonso-2014.pdf?sequence=5&isAllowed=y> consultado el 05 08 2019.

Mujica Chirinos, Norbis; Rincón González, Sorayda. (2010), Revista Venezolana de Gerencia, vol. 15, núm. 50, pp. 294-320, el concepto de desarrollo: posiciones teóricas más relevantes.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. Administrative Science Quarterly, v. 25, p. 129-141.

O'Reilly, C. A. ; Chatman, J. ; Caldwell, D. F. People and organizational culture : a profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G.L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clio America, 9 (17), p.17 - 25.

Pérez Martínez, A. (2013) Análisis de los valores organizacionales en el contexto empresarial. Revista Gestión y Región. Vol 16 pp 25 - 35

Pettigrew, A. M. On studying organizational culture. Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4. p. 570-581, 1979.

Pineda, Beatriz; De Alvarado, Eva Luz; De Canales, Francisca (1994) Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud, Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.

Ramirez, T. (2010). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. México: Trillas.

Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Bellosó Chacín ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal Vol. 7 (1): 51 - 65, 2005.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10a. ed. México: Pearson – Prentice Hall

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición Editorial: Pearson Educación, México.

Rodríguez Castellanos, C.; Romo Rojas, L. (2013). *Relación entre Cultura y Valores Organizacionales*. Conciencia Tecnológica No. 45, enero-junio 2013.

Romero, G.E. (2005). *Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo*. TELOS.

Ruiz, J. (2014). Recuperado el 20 de agosto de 2019, de [file:///E:/trabajos%20previos/ruizmeza_judith%20\(1\).pdf](file:///E:/trabajos%20previos/ruizmeza_judith%20(1).pdf).

Ruiz Bolívar C. *Confiabilidad*. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela (consultado 18 de mayo de 2019). En:

<http://www.carlosruizbolivar.com/articulos/archivos/Curso%20CII%20%20UCLA%20Art.%20Confiabilidad.pdf>

Sampieri Hernández, R.; et al, (2006). *Metodología de la investigación*, 4ta edición, editorial McGraw-Hill Interamericana editores S.A.

Schein, E. (1982). *Psicología Social de la Organización*. México: Prentice Hall Latinoamericana, S.A.

Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture y climate (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sierra Bravo, R. (2007). Técnicas de Investigación Social Teoría y Ejercicios. Décimocuarta Edición. Séptima reimpresión. Madrid: Thomson. Pág 226 – 238.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in in Psychology and Culture Article is brought to you for free and open access (provided uses are educational in nature) by IACCP and ScholarWorks@GVSU. Copyright © 2012 International Association for Cross-Cultural Psychology. All Rights Reserved. ISBN

Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/1>
Psychology and Culture, Unit 2. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/11>

Urquijo, J. I. Libro de Teoría de las relaciones Industriales. De cara al siglo XXI / (2000). Caracas: UCAB -IIES.

Velásquez de Naime¹, Y.; Rodríguez Monroy, C.; Guaita, W. (2012), Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo, July 18-20, 2012.

Wayne Mondy, R. (2010). Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. México: Prentice Hall. P. 201-202.

Wilkins, A. L.; Ouchi, W. G. (1983) Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, v. 28, p. 468- 481.

Electrónicas

<http://www.eurobuilding.com.ve/mobilesite/Nosotros.aspx>

ANEXOS N°1

Tabla de valores individuales y de valores organizacionales

VALORES	DEFINICIONES	NUMERO
Flexibilidad	Acomodarse con facilidad al dictamen de otros.	1
Adaptabilidad	Ajustarse a circunstancias del medio.	2
Estabilidad	Permanencia de un punto de vista o convicción.	3
Predictibilidad	Constancia en las conductas que identifican futuros comportamientos.	4
Innovación	Introducción de nuevas ideas y comportamientos en el trabajo.	5
Rapidez en el aprovechamiento de oportunidades	Habilidad para tomar ventaja en circunstancias particulares.	6
Voluntad para experimentar	Capacidad y decisión para probar nuevas cosas.	7
Riesgo	Capacidad de aventurarse a nuevas situaciones.	8
Servicio	Dedicación esmerada a satisfacer y exceder constantemente las expectativas de nuestros clientes.	9
Cautela	Ser precavido en la ejecución de un compromiso.	10
Respeto	Constituye la base de nuestras relaciones humanas e implica la tolerancia a la diversidad, así como la apertura para la comprensión mutua.	11
Autonomía	Condición de independencia para la toma de decisiones.	12
Orientación a las normas	Ajustarse a las reglas y pautas establecidas.	13
Capacidad de análisis	Fuerza de trabajo honesto y moral de acero.	14
Atención a los detalles	Tendencia a resaltar los pormenores de una situación.	15
Precisión	Capacidad de desarrollar con exactitud una determinada tarea.	16
Orientación al equipo	Respetar los parámetros y normas compartidos por el grupo de trabajo.	17
Integridad	Fortaleza del carácter para vencer obstáculos demostrando rectitud, honestidad y alto sentido de compromiso.	18
Compartir información libremente	Disposición a ofrecer ideas sin ningún tipo de restricción.	19
Cultura homogénea	Compartir ideas, valores y conductas dentro de un entorno.	20

Orientación a la gente	Importancia que se le atribuye al factor humano dentro de una interacción.	21
Justicia	Rectitud y equidad en el reconocimiento de los derechos y deberes de los demás.	22
Respeto por los derechos individuales	Considerar las ideas y opiniones de los demás.	23
Tolerancia	Consentir o soportar puntos de vista y comportamientos distintos a los propios.	24
Informalidad	Comportamientos particulares que no están previstos o contenidos en las normas.	25
Apacibilidad	Afrontar una situación pausadamente.	26
Autocontrol	Capacidad de mantenerse tranquilo bajo una determinada situación.	27
Apoyo	Prestar asistencia a las personas cuando estas lo necesitan.	28
Agresividad	Demostrar actitudes de ataque como consecuencia de alguna situación no deseada.	29
Toma de decisiones	Habilidad para elegir una alternativa de una manera rápida y segura.	30
Orientación a la acción	Capacidad de mantenerse como una persona enérgica, activa y diligente.	31
Iniciativa	Habilidad y disposición de emprender nuevas acciones sin coacción y por cuenta propia.	32
Reflexión	Considerar nueva o detenidamente una cosa o acción.	33
Orientación al logro	Necesidad de resultados y de superar obstáculos.	34
Exigencia	Demandar estándares de desempeño elevados.	35
Responsabilidad individual	Cumplir directamente con el compromiso de las tareas asignadas.	36
Altas expectativas de desempeño	Deseo que las acciones planeadas produzcan resultados favorables.	37
Compensación por buen desempeño	Equidad en la remuneración teniendo en cuenta el resultado de la ejecución.	38
Seguridad en el empleo	Certeza de poder contar con un trabajo seguro.	39
Reconocimiento por buen desempeño	Equidad en el trato teniendo en cuenta los resultados.	40
Bajo nivel de conflicto	Disminuir las tensiones como consecuencia de diferencias en las relaciones de trabajo.	41
Confrontación directa de los conflictos	Resolución de diferencias a través del contraste.	42
Amistad en el trabajo	Promoción de sanas relaciones afectivas en el ámbito laboral.	43
Inclusión en el contexto	Capacidad de ajuste ante las demandas del entorno.	44
Trabajar en colaboración con otros	Aceptar la ayuda y cooperación de otros.	45
Constancia	Día tras día demostramos pasión por nuestro trabajo y buscamos la excelencia a través de cada una de nuestras acciones.	46

Entusiasmo por el trabajo	Identificación y emoción por el trabajo que se realiza.	47
Trabajo prolongado	Dedicar un mayor tiempo de ser necesario al cumplimiento de las actividades establecidas.	48
No estar limitado por excesivas reglas	Margen de libertad para actuar con autonomía.	49
Distinción de otros	Resaltar cualidades personales que lo diferencien de los demás.	50
Buena reputación	Posibilidad de formar una buena imagen ante los demás.	51
Responsabilidad social	Responder adecuadamente a las demandas de la comunidad con el cual se interactúa.	52
Orientación a los resultados	La preocupación fundamental es el logro del producto final.	53
Orientación filosófica	Claridad en el modo de ser y actuar dentro de la organización.	54
Crecimiento	Perseguimos el crecimiento sostenido tanto económico como humano, garantizando la prosperidad de nuestro negocio.	55
Competitividad	Utilizar habilidades y destrezas para garantizar que los resultados sean óptimos de acuerdo con el mercado.	56
Alta organización	Coordinar y ordenar las actividades a realizar, según políticas, normas y procedimientos establecidos.	57
Pertenencia	Eres parte de la Organización, sientes orgullo y respeto por formar parte de ella.	58
Énfasis en la calidad	Destaca dichos productos o servicios y la capacidad de este para satisfacer las necesidades.	59
Oportunidades de crecimiento profesional	Proyecciones laborales en relación con una intensa preparación académica y a la obtención de formación profesional mediante la cual adopta nuevas ideas o formas de pensamiento.	60

Tabla de valores de Eurobuilding Hotel & Suites.

Valor	Escala de valores organizacionales
SERVICIO	N° 9
RESPECTO	N° 11
INTEGRIDAD	N° 18
CONSTANCIA	N° 46
CRECIMIENTO	N° 55
PERTENENCIA	N° 58

Fuente: Eurobuilding Hotel & Suites.

Tabla Escala de respuesta del instrumento de valores individuales y organizacionales.

Escala de respuesta:

Dónde: **MI= M uy importante (5)**
 I= I mportante (4)
 II= I mportancia intermedia (3)
 AI= A lgo importante (2)
 NI= N inguna importancia (1)

Tabla de items de desarrollo laboral.

Items	
D1	¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?
D2	¿Qué tan clara es su comprensión de los resultados que se espera que logre usted?
D3	¿Qué tan de cerca le supervisa su superior inmediato?
D4	¿Qué tan bien sabe usted lo que su gerente piensa de su trabajo?
D5	¿Qué tan franco y sincero le dice su gerente lo que piensa el de su trabajo?
D6	¿En los últimos 6 meses su gerente le ha indicado en que áreas específicas debe de mejorar?
D7	¿Cuándo fue la ultima vez que su superior inmediato tuvo una entrevista formal para hablar acerca de la calidad integral de su trabajo?
D8	¿Que tanto le gustaría tener entrevistas regulares con su gerente, acerca de la calidad global de su trabajo y su progreso?
D9	¿Hasta qué grado le ayuda su gerente a mejorar la calidad global de su trabajo?
D10	¿Cree usted que recibe el reconocimiento que merece el desempeño de su trabajo de parte de su supervisor?
D11	¿Que tan apropiados son los estímulos que recibo para hacer el trabajo lo mejor que se pueda?

Tabla de escala de respuesta instrumento de desarrollo del personal.

Ejemplo de respuesta:		
Dónde:	5	TOTALMENTE
	4	PARCIALMENTE
	3	ALGO
	2	CASI NADA
	1	NADA

A continuación, se presentan dos (2) cuestionarios (A y B) que forman parte de un trabajo de investigación universitaria, los mismos persiguen medir aspectos relacionados con: valores individuales y valores organizacionales (A) y desarrollo del personal (B).

Cada cuestionario posee instrucciones particulares que deben ser leídas con detenimiento antes de ser contestados.

Se agradece contestar los cuestionarios de manera completa en cada una de sus partes, fundamentando sus respuestas en lo que piensa y observa actualmente y no en lo que debería ser.

Toda la información aquí recolectada se manejará bajo estricta confidencialidad y no será utilizada para otros fines distintos a los planteados en la investigación.

Para facilitar el análisis de los cuestionarios suministrados, le agradecemos llenar en la siguiente página una serie de datos, marcando con una “X” o colocando la información solicitada. Favor no escribir su nombre, ni colocar ninguna señal que lo identifique.

Devolver lo antes posible, gracias por su atención.

CUESTIONARIO A:
VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

A continuación, se presenta un repertorio de valores con sus correspondientes definiciones, así como dos escalas de puntuación iguales (izquierda y derecha) en un formato que va desde una menor importancia (1) a una mayor importancia (5). Señale del **lado izquierdo** con una “X” en la casilla correspondiente **EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE TIENEN PARA USTED** los valores presentados, entendiendo los valores como “creencias relativamente estables de que un modo de conducta o estado final es preferible a otro contrario y opuesto”.

Señale también del **lado derecho** con una “X” en la casilla correspondiente **EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE TIENEN PARA EUROBUILDING HOTELS & SUITES CARACAS** los valores presentados, de acuerdo a lo que usted considere que más se ajustan a lo establecido por la organización.

FUNDAMENTE SU RESPUESTA EN LO QUE PIENSA U OBSERVA ACTUALMENTE USTED Y NO EN LO QUE DEBERIA SER. Por favor. Asegúrese que todos los ítems sean ubicados en las escalas presentadas.

Gracias por su sinceridad y colaboración.

Ejemplo de respuesta:

Dónde: MI= Muy importante (5)

I= Importante (4)

II= Importancia intermedia (3)

AI= Algo importante (2)

NI= Ninguna importancia (1)

Para Usted							Para Eurobuilding Hotels & Suites Caracas.				
MI	I	II	AI	NI			MI	I	II	AI	NI
5	4	3	2	1	VALORES	DEFINICION	5	4	3	2	1
					Coraje	Demostrar valor y constancia en el trabajo.	X				
					Proactividad	Actuar anticipadamente a los acontecimientos.				X	

Items	Para Usted							Para Eurobuilding Hotels & Suites Caracas.					Items
	MI	I	II	AI	NI			MI	I	II	AI	NI	
	5	4	3	2	1	VALORES	DEFINICION	5	4	3	2	1	
V01						Flexibilidad	Acomodarse con facilidad al dictamen de otros.						V01
V02						Adaptabilidad	Ajustarse a circunstancias del medio.						V02
V03						Estabilidad	Permanencia de un punto de vista o convicción						V03
V04						Predictibilidad	Constancia en las conductas que identifican futuros comportamientos						V04
V05						Innovación	Introducción de nuevas ideas y comportamientos en el trabajo						V05
V06						Rapidez en el aprovechamiento de oportunidades	Habilidad para tomar venta en circunstancias particulares						V06
V07						Voluntad para experimentar	Capacidad y decisión para probar nuevas cosas						V07
V08						Riesgo	Capacidad de aventurarse a nuevas situaciones						V08
V09						Servicio	Dedicación esmerada a satisfacer y exceder constantemente las expectativas de nuestros clientes.						V09
V10						Cautela	Ser precavido en la ejecución de un compromiso						V10

V11						Respeto	Constituye la base de nuestras relaciones humanas e implica la tolerancia a la diversidad, así como la apertura para la comprensión mutua.						V11
V12						Autonomía	Condición de independencia para la toma de decisiones						V12
V13						Orientación a las normas	Ajustarse a las reglas y pautas establecidas						V13
V14						Capacidad de análisis	Fuerza de trabajo honesto y moral de acero						V14
V15						Atención a los detalles	Tendencia a resaltar los pormenores de una situación						V15
V16						Precisión	Capacidad de desarrollar con exactitud una determinada tarea						V16
V17						Orientación al equipo	Respetar los parámetros y normas compartidos por el grupo de trabajo.						V17
V18						Integridad	Fortaleza del carácter para vencer obstáculos demostrando rectitud, honestidad y alto sentido de compromiso.						V18
V19						Compartir información libremente	Disposición a ofrecer ideas sin ningún tipo de restricción.						V19
V20						Cultura homogénea	Compartir ideas, valores y conductas dentro de un entorno						V20
V21						Orientación a la gente	Importancia que se le atribuye al factor humano dentro de una interacción.						V21

V22						Justicia	Rectitud y equidad en el reconocimiento de los derechos y deberes de los demás							V22
V23						Respeto por los derechos individuales	Considerar las ideas y opiniones de los demás							V23
V24						Tolerancia	Consentir o soportar puntos de vista y comportamientos distintos a los propios.							V24
V25						Informalidad	Comportamientos particulares que no están previstos o contenidos en las normas.							V25
V26						Apacibilidad	Afrontar una situación pausadamente							V26
V27						Autocontrol	Capacidad de mantenerse tranquilo bajo una determinada situación.							V27
V28						Apoyo	Prestar asistencia a las personas cuando estas lo necesitan							V28
V29						Agresividad	Demostrar actitudes de ataque como consecuencia de alguna situación no deseada.							V29
V30						Toma de decisiones	Habilidad para elegir una alternativa de una manera rápida y segura.							V30
V31						Orientación a la acción	Capacidad de mantenerse como una persona enérgica, activa y diligente.							V31
V32						Iniciativa	Habilidad y disposición de emprender nuevas acciones sin coacción y por cuenta propia.							V32

V33						Reflexión	Considerar nueva o detenidamente una cosa o acción.						V33
V34						Orientación al logro	Necesidad de resultados y de superar obstáculos.						V34
V35						Exigencia	Demandar estándares de desempeño elevados						V35
V36						Responsabilidad individual	Cumplir directamente con el compromiso de las tareas asignadas.						V36
V37						Altas expectativas de desempeño	Deseo que las acciones planeadas produzcan resultados favorables.						V37
V38						Compensación por buen desempeño	Equidad en la remuneración teniendo en cuenta el resultado de la ejecución						V38
V39						Seguridad en el empleo	Certeza de poder contar con un trabajo seguro.						V39
V40						Reconocimiento por buen desempeño	Equidad en el trato teniendo en cuenta los resultados.						V40
V41						Bajo nivel de conflicto	Disminuir las tensiones como consecuencia de diferencias en las relaciones de trabajo.						V41
V42						Confrontación directa de los conflictos	Resolución de diferencias a través del contraste						V42
V43						Amistad en el trabajo	Promoción de sanas relaciones afectivas en el ámbito laboral.						V43
V44						Inclusión en el contexto	Capacidad de ajuste ante las demandas del entorno.						V44

V45						Trabajar en colaboración con otros	Aceptar la ayuda y cooperación de otros						V45
V46						Constancia	Día tras día demostramos pasión por nuestro trabajo y buscamos la excelencia a través de cada una de nuestras acciones						V46
V47						Entusiasmo por el trabajo	Identificación y emoción por el trabajo que se realiza.						V47
V48						Trabajo prolongado	Dedicar un mayor tiempo de ser necesario al cumplimiento de las actividades establecidas.						V48
V49						No estar limitado por excesivas reglas	Margen de libertad para actuar con autonomía						V49
V50						Distinción de otros	Resaltar cualidades personales que lo diferencien de los demás.						V50
V51						Buena reputación	Posibilidad de formar una buena imagen ante los demás.						V51
V52						Responsabilidad social	Responder adecuadamente a las demandas de la comunidad con el cual se interactúa.						V52
V53						Orientación a los resultados	La preocupación fundamental es el logro del producto final						V53
V54						Orientación filosófica	Claridad en el modo de ser y actuar dentro de la organización.						V54
V55						Crecimiento	Perseguimos el crecimiento sostenido tanto económico como humano, garantizando la prosperidad de nuestro negocio.						V55

V56						Competitividad	Utilizar habilidades y destrezas para garantizar que los resultados sean óptimos de acuerdo con el mercado.						V56
V57						Alta organización	Coordinar y ordenar las actividades a realizar, según políticas, normas y procedimientos establecidos.						V57
V58						Pertenencia	Eres parte de la organización, sientes orgullo y respeto por formar parte de ella.						V58
V59						Énfasis en la calidad	Destaca dichos productos o servicios y la capacidad del mismo para satisfacer las necesidades.						V59
V60						Oportunidades de crecimiento profesional	Proyecciones laborales con relación a una intensa preparación académica y a la obtención de formación profesional mediante la cual adopta nuevas ideas o formas de pensamiento.						V60

Gracias.....

CUESTIONARIO B: DESARROLLO DEL PERSONAL.

El presente cuestionario tiene como finalidad, conocer el nivel de desarrollo del personal de esta empresa durante su trabajo. Los resultados obtenidos contribuirán en gran medida a determinar en qué factores se están presentando fallas o malestar áreas de mejora, y por consiguiente tomar las medidas que sean necesarias para corregir y mejorar dichas situaciones, o en todo caso aquellas que son positivas reforzarlas o mantenerlas en beneficio de los trabajadores y de la empresa, ya que todos somos valiosos.

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su contexto laboral, así como una escala de puntuación en un formato de respuesta que va de (5) a (1) según su opinión sobre la declaración que se le plantea.

Señale con una “X” en la casilla correspondiente la alternativa con la cual usted mejor se identifique. Utilice en cada caso solo una alternativa.

FUNDAMENTE SU RESPUESTA EN LO QUE PIENSA U OBSERVA ACTUALMENTE Y NO EN LO QUE DEBERIA SER.

Ejemplo de respuesta:		
Dónde:	5	TOTALMENTE
	4	PARCIALMENTE
	3	ALGO
	2	CASI NADA
	1	NADA

Items		Señale por favor con una X en el recuadro que le corresponde, luego de leer el renglón de la pregunta correspondiente									
D1	¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?	Se exactamente lo que se espera (5)		Se algo de lo que se espera (4)		Indiferente a lo que se espera (3)		Poco interés en lo que se espera (2)		No hay interés para nada en lo que se espera (1)	
D2	¿Qué tan clara es su comprensión de los resultados que se espera que logre usted?	Estoy súper claro en la comprensión de los resultados que se esperan (5)		Estoy algo claro en los resultados que se espera que logre (4)		Tengo varias dudas que afectan la comprensión (3)		La comprensión de los resultados no se ven (2)		No comprendo que hacer (1)	
D3	¿Qué tan de cerca le supervisa su superior inmediato?	Realmente me da la libertad de hacer las cosas en la totalidad de mis labores (5)		Muy poco me supervisa tanto en algunas fases como en la totalidad de mis labores (4)		De manera intermitente me supervisa en mis labores (3)		Algunas veces me supervisa y algunas veces en fases de mis labores (2)		El me supervisa en todas las fases de mis labores (1)	
D4	¿Qué tan bien sabe usted lo que su gerente piensa de su trabajo?	No tengo acceso ni idea a lo que él piensa de mi trabajo (1)		Tengo acceso e idea a lo que él piensa de mi trabajo (2)		En realidad, me es indistinto saber lo que se piensa de mi trabajo (3)		Con alta frecuencia se lo que él piensa de mi trabajo (4)		Siempre se lo que él piensa y de la idea que tiene de mi trabajo (5)	

D5	¿Qué tan franco y sincero le dice su gerente lo que piensa el de su trabajo?	Siempre es altamente franco y sincero acerca de lo que él piensa de mi trabajo (5)		Siempre es algo franco y sincero acerca de lo que él piensa de mi trabajo (4)		Algunas veces es franco y sincero acerca de lo que él piensa de mi trabajo (3)		Muy pocas veces es franco y sincero acerca de lo que él piensa de mi trabajo (2)		Nunca es franco y sincero acerca de lo que el piensa de mi trabajo (1)	
D6	¿En los últimos 6 meses su gerente le ha indicado en qué áreas específicas debe de mejorar?	Nunca he tenido una indicación acerca de las áreas específicas que debo de mejorar en mi trabajo (1)		Pocas veces he tenido una indicación acerca de las áreas específicas que debo de mejorar en mi trabajo (2)		De manera intermitente he tenido una indicación acerca de las áreas específicas que debo de mejorar en mi trabajo (3)		Con mucha frecuencia he tenido una indicación acerca de las áreas específicas que debo de mejorar en mi trabajo (4)		Permanentemente tengo indicaciones acerca de las áreas específicas que debo de mejorar en mi trabajo (5)	
D7	¿Cuándo fue la última vez que su superior inmediato tuvo una entrevista formal para hablar acerca de la calidad integral de su trabajo?	Al menos una vez al mes tenemos una entrevista para hablar acerca de la calidad integral de mi trabajo (5)		Al menos una vez trimestral tenemos una entrevista para hablar acerca de la calidad integral de mi trabajo (4)		Al menos una vez semestral tenemos una entrevista para hablar acerca de la calidad integral de mi trabajo (3)		Al menos una vez al año tenemos una entrevista para hablar acerca de la calidad integral de mi trabajo (2)		Nunca ha tenido una entrevista para hablar acerca de la calidad integral de mi trabajo (1)	
D8	¿Que tanto le gustaría tener entrevistas regulares con su gerente, acerca de la calidad global de su trabajo y su progreso?	Me agrada demasiado la idea y que sea con la frecuencia que se estime precisa (5)		Me agrada algo la idea que ello sea con la frecuencia que se estime precisa (4)		Ni me agrada ni me desagrada la idea que ello sea con la frecuencia que se estime precisa (3)		Me desagrada la idea que ello sea con la frecuencia que se estime precisa (2)		Me es muy desagradable la idea aun con la frecuencia que se estime precisa (1)	

D9	¿Hasta qué grado le ayuda su gerente a mejorar la calidad global de su trabajo?	Mi Gerente no considera ayudarme nunca en mis labores (1)		Con muy baja frecuencia Mi Gerente considera ayudarme en mis labores (2)		Algunas veces sí y otras no Mi Gerente considera ayudarme en mis labores (3)		Mi Gerente me da ayuda de manera considerable en mis labores (4)		Mi Gerente se desvive por ayudarme en mis labores (5)	
D10	¿Cree usted que recibe el reconocimiento que merece el desempeño de su trabajo por parte de su supervisor?	Todo el Tiempo Mi Gerente está pendiente de darme un reconocimiento sobre como hago mi trabajo y sus resultados (5)		Algunas veces Mi Gerente está pendiente de darme un reconocimiento sobre como hago mi trabajo y sus resultados (4)		A veces sí y otras no Mi Gerente me otorga un reconocimiento sobre como hago mi trabajo y sus resultados (3)		Mi Gerente no está pendiente de darme un reconocimiento sobre como hago mi trabajo y sus resultados (2)		Mi Gerente nunca está pendiente de darme un reconocimiento sobre como hago mi trabajo y sus resultados (1)	
D11	¿Qué tan apropiados son los estímulos que recibe para hacer el trabajo lo mejor que se pueda?	Nunca los estímulos que da Mi Gerente son los más apropiados según las políticas de la Empresa (1)		Algunas veces los estímulos que da Mi Gerente son los apropiados según las políticas de la Empresa (2)		Los estímulos que da Mi Gerente no son sistemáticos ni son los más apropiados según las políticas de la Empresa (3)		Muchas veces los estímulos que da Mi Gerente son sistemáticos y los más apropiados según las políticas de la Empresa (4)		Todo el tiempo los estímulos que da Mi Gerente son sistemáticos y los más apropiados según las políticas de la Empresa (5)	

Gracias....

PREGUNTAS EN RELACION A LA PRUEBA PILOTO.

SEÑALE CON UNA (X) SU OPCION, POR FAVOR:

- ¿CÓMO CONSIDERA USTED LAS PREGUNTAS? SEÑALE CON UNA SOLA (X) EN CADA NIVEL A) Y B)

a) COMPLEJAS_____ SENCILLAS_____

b) OPORTUNAS_____ INCESESARIAS_____

- ¿ENTENDIO LAS PREGUNTAS? SEÑALE CON UNA (X)

DE INMEDIATO_____ TARDE ALGO_____ TARDE MUCHO_____

- ¿LAS PREGUNTAS REFLEJAN LO QUE USTED ENTIENDE POR VALORES? SEÑALE CON UNA (X)

SI_____ NO_____

EN CASO DE NO INDIQUE SU POSICIÓN:

- ¿EL CUESTIONARIO FUE? SEÑALE CON UNA (X)

CORTO_____ LARGO_____ MUY LARGO_____

- ¿LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO B, SE ENTENDIERON? SEÑALE CON UNA (X)

TODAS_____ ALGUNAS_____ NINGUNAS_____

En caso de marcar alguna, por favor indique cuales a continuación señalando su número:

- SI TIENE ALGUNA OBSERVACION QUE HACER INDIQUELA A CONTINUACION, Por favor.

Gracias.....

DATOS DEMOGRAFICOS DEL RESPONDIENTE

SEÑALE CON UNA (X) EN EL RECUADRO QUE CORRESPONDA A SU RESPUESTA.

SEXO:

M ☐

F ☐

EDAD:

18 – 23	☐	24 – 29	☐	30 – 35	☐
36 – 41	☐	42 – 47	☐	48 – 53	☐
54 – MAS	☐				

ESTADO CIVIL:

SOLTERO	☐
DIVORCIADO	☐
CASADO	☐
VIUDO	☐
OTRO	☐

AREA DE TRABAJO O DEPARTAMENTO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (AÑOS):

1 – 4	☐	5 – 9	☐	10 - 14	☐
14 – 18	☐	MAS DE 18	☐		

NIVEL DE EDUCACION:

BACHILLER.
BACHILLER TECNICO.
TSU INCOMPLETO.
TSU COMPLETO.
UNIVERSITARIO INCOMPLETO.
UNIVERSITARIO COMPLETO.
UNIVERSITARIO CON ESPECIALIDAD.
UNIVERSITARIO CON MAESTRIA.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

OTRO ☐

CUAL:

ANEXO N° 2

TABLA MATRIZ PARA CALIFICAR LA CONGUENCIA DE VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

[illegible]

*S.: F.: U.:
L.: I.: F.:*

Oscar Rojas .: