

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

### **INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL DISTRITO DE BAÑOS DEL INCA, CAJAMARCA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: MARÍA CRISTINA QUISPE VILLANUEVA**

Asesor:

**Dr. MIGUEL ÁNGEL MACETAS HERNÁNDEZ**

**Cajamarca, Perú**

**2019**

COPYRIGHT © 2019  
**QUISPE VILLANUEVA MARIA CRISTINA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

#### **INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL DISTRITO DE BAÑOS DEL INCA, CAJAMARCA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: MARÍA CRISTINA QUISPE VILLANUEVA**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dr. Miguel Angel Macetas Hernández  
Asesor

Dr. Héctor Diómedes Villegas Chávez  
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto  
Jurado Evaluador

M.Cs. Juan Estenio Morillo Araujo  
Jurado Evaluador

**Cajamarca, Perú**

**2019**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 11:00... horas, del día 25 de agosto de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR DIÓMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**, **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**, **M.Cs. JUAN ESTENIO MORILLO ARAUJO**, y en calidad de Asesor el **Dr. MIGUEL ANGEL MACETAS HERNÁNDEZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **"INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL DISTRITO DE BAÑOS DEL INCA, CAJAMARCA, 2018"**, presentada por la **Bach. en Educación MARÍA CRISTINA QUISPE VILLANUEVA**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR.....con la calificación de Diecho (EXCELENTE).....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Educación MARÍA CRISTINA QUISPE VILLANUEVA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Siendo las 12:05... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández**  
Asesor

.....  
**Dr. Héctor Diómedes Villegas Chávez**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Jurado Evaluador

.....  
**M.Cs. Juan Estenio Morillo Araujo**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

**A:**

Dios Todopoderoso, guía indispensable en el recorrido de mi vida. Pieza fundamental en el logro de esta meta.

Mi madre Angélica, por estar en esos momentos difíciles, por valorar mi esfuerzo y por llenar cada día de alegría, esperanza y amor, por su presencia, guía, soporte y apoyo incondicional.

Todas aquellas personas, amigos, profesores que han estado presente a lo largo de nuestra carrera profesional y nos han brindado la dicha de una buena amistad sincera en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre gran ejemplo de perseverancia y dedicación, ha sido modelo a seguir a lo largo de esta meta trazada.

A mí familia, símbolos de unión familiar, ejemplo de lucha en equipo, son mis más grandes tesoros.

A mis maestros por su apoyo incondicional en este proceso de toda mi carrera profesional.

## EPÍGRAFES

“Tu objetivo como empresa no es tener solamente el mejor servicio al cliente, sino que sea legendario”. *Sam Walton, fundador de Wal-Mart.*

“Nosotros vemos a nuestros clientes como los invitados de una fiesta en la que nosotros somos los anfitriones. Nuestro trabajo es hacer que la experiencia del cliente sea un poco mejor cada día”. *Jeff Bezos, CEO de Amazon.*

“Los clientes no esperan que seas perfecto. Esperan que les aportes soluciones cuando tienen algún problema”. *Donald Porter, V.P. de British Airways*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
EPÍGRAFES .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Contextualización .....	3
1.1.2 Descripción del problema.....	8
1.1.3 Formulación del problema .....	11
1.2 Justificación e importancia .....	11
1.2.1. Justificación científica .....	11
1.2.2. Justificación técnica-práctica .....	11
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	11
1.3 Delimitación de la investigación.....	12
1.4 Limitaciones .....	12
1.5 Objetivos.....	13
1.5.1. Objetivo general.....	13
1.5.2. Objetivos específicos.....	13
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial.....	15
2.2. Bases teóricas .....	18
2.2.1 Teoría científica de la gestión empresarial .....	18
2.2.2 Teoría del clima organizacional .....	19
2.3. Marco conceptual.....	24
2.3.1 La gestión empresarial .....	24
2.3.2 El clima organizacional.....	32
2.4. Definición de términos básicos .....	43
<b>CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>46</b>
3.1. Hipótesis .....	46
3.1.1. Hipótesis general.....	46
3.1.2. Hipótesis específicas.....	46
3.2. Variables .....	47

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis. ....	47
<b>CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	48
4.1. Ubicación geográfica .....	48
4.2. Diseño de la investigación.....	48
4.3. Métodos de investigación .....	49
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación .....	49
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	49
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	50
4.7 Equipos, materiales e insumos .....	50
4.8. Matriz de consistencia metodológica.....	50
<b>CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	53
5.1. Presentación de resultados.....	53
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	60
5.3. Contrastación de hipótesis.....	63
<b>CAPITULO VI: PROPUESTA</b> .....	66
6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema .....	66
6.2. Costos de implementación de la propuesta .....	77
6.3. Beneficios que aporta la propuesta .....	78
<b>CONCLUSIONES</b> .....	80
<b>RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS</b> .....	81
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	83
<b>ANEXOS:</b> .....	86
Anexo 1: Ficha de observación directa de los Hoteles de Baños del Inca.....	86
Anexo 2: Cuestionario aplicado a los propietarios de los hoteles .....	87
Anexo 3: Cuestionario aplicado a los trabajadores de los hoteles .....	92

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 Diferencia entre clima y cultura organizacional .....	37
Tabla N°2 Cuadro de operacionalización de variables.....	47
Tabla N° 3 Matriz de consistencia.....	51
Tabla N° 4 Presentación de resultados.....	53
Tabla N° 5 Situación actual de la gestión empresarial en empresas del sector hotelero El distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.....	54
Tabla N° 6 Situación actual del clima organizacional en empresas del sector hotelero Del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.....	56
Tabla N° 7 Influencia del planeamiento de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018 .....	57
Tabla N° 8 Influencia de la organización de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018 .....	58
Tabla N° 9 Influencia de la dirección de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018 .....	58
Tabla N° 10 Influencia del control de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.....	59
Tabla N° 11 Elementos y técnicas del programa de talento humano.....	73
Tabla N° 12 Costo de conformidad para implantar la propuesta .....	77

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca .....	51
Figura N° 2 Situación actual de la gestión empresarial en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018 .....	55
Figura N° 3 Situación actual del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018 .....	56
Figura N° 4 Estrategia sistémica .....	67
Figura N° 5 Ambiente organizacional adecuado .....	75

## RESUMEN

El presente trabajo denominado “Influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018”, tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional, para cuyo efecto se analiza la situación actual de la gestión empresarial y del clima organizacional, así como se determina la influencia del planeamiento, organización, dirección y control de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional, para finalmente, plantear a nivel de propuesta el diseño de un conjunto de estrategias que permitan dar solución a la problemática.

Para la realización del estudio, de acuerdo al diseño investigativo descriptivo-correlacional causal, se usa el método hipòtico-deductivo. Las técnicas utilizadas para la recopilación de los datos fueron la observación, el análisis documental y las encuestas a los representantes y trabajadores de dichos hoteles. Para la presentación (tablas y figuras), procesamiento, análisis e interpretación de la información se recurrió al software SPSS 24.

Los resultados obtenidos demostraron que de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, existe influencia significativa positiva directa entre la gestión empresarial en sus dimensiones: planeamiento, organización, dirección y control; y el clima organizacional. Igualmente se establece que la gestión empresarial es deficiente y el clima organizacional de los trabajadores es malo. Frente a ello, se plantea como propuesta una estrategia sistémica compuesta por estrategias de mercado, de talento humano, administrativa y financiera, así como de operaciones, las mismas que de implementarse podrán mejorar la gestión empresarial y por ende, el clima organizacional en los trabajadores.

**Palabras claves:** Gestión empresarial, clima organizacional, sector hotelero.

## ABSTRACT

The present work called "Influence of the business management in the organizational climate in companies of the hotel sector of the district of Baños del Inca, Cajamarca, 2018", aims to determine the influence of business management in the organizational climate, for which purpose analyzes the current situation of business management and the organizational climate, as well as determining the influence of planning, organization, management and control of business management in the dimensions of the organizational climate, to finally propose at the proposal level the design of a set of strategies that allow solving the problem.

To carry out the study, according to the causal descriptive-correlational research design, the hypothetical-deductive method is used. The techniques used for the collection of the data were the observation, the documentary analysis and the surveys to the representatives and workers of said hotels. For the presentation (tables and figures), processing, analysis and interpreting of the information, the SPSS software 24 was used.

The results obtained showed that according to the Spearman correlation coefficient, direct positive significant influence exists between business management in its dimensions: planning, organization, direction and control; and the organizational climate. It is also established that business management is deficient and the organizational climate of the workers is bad. Faced with this, a systemic strategy composed of market strategies, human, administrative and financial talent, as well as operations, is proposed as the proposal, which, if implemented, can improve business management and therefore, the organizational climate in workers. **Keywords:** Business management, organizational climate, hotel sector.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

En los últimos años el sector hotelero en el Perú ha tenido una tendencia de crecimiento constante y es en esa perspectiva que se hace necesario adoptar un compromiso de mejora de la calidad que aumente la demanda a nivel regional. En esa línea de conducción, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) como institución pública y ente supervisor de los servicios turísticos, ha creado el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP), que ha permitido mejorar la gestión del servicio hotelero, promoviendo una cultura de calidad en los negocios hoteleros. Sin embargo, a pesar de tales esfuerzos aún se comprueban bajos niveles de calidad en pequeños hoteles, de acuerdo con el estándar mínimo que deben cumplir las empresas hoteleras certificadas en el Perú por esta entidad; motivo por el cual se hace necesario mejorar la gestión empresarial y sobre todo, su cultura organizacional.

En base a lo manifestado anteriormente, la calidad de la gestión empresarial ha sido preocupación del MINCETUR desde el año 2004 en que se elaboró el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR). Esta iniciativa se realizó contando con la participación de representantes de las micro y pequeñas empresas de este rubro y el apoyo de la consultora Ecogoals Consulting Management y, financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo. Producto de ello, se definieron cuatro objetivos generales relacionados con la oferta de los servicios, la calidad de estos en relación con la seguridad, el fortalecimiento institucional y el nivel de demanda. En tal sentido, con este estudio lo que se busca es que cada región determine su potencial turístico y

posibilite la asociación organizativa con otras regiones para brindar una oferta turística integral, promoviendo la cultura turística y la seguridad del visitante.

Según la Cámara Regional de Turismo de Cajamarca (CARETUR), en este año la afluencia de turistas creció en un 20% en comparación del año pasado, y que en su mayoría el número de turistas es de origen nacional, fundamentalmente procedentes del norte del país, siendo la concurrencia mayor durante los meses de febrero y julio, donde el visitante según esta entidad, se hospeda un promedio de 2 a 3 días, por lo que con una mejor gestión empresarial y un servicio de calidad, estas empresas pueden generar mayores ingresos siempre y cuando generen valor agregado a sus negocios, con lo cual se impulsaría no solo los hospedajes sino otras actividades conexas relacionadas con el turismo, como: restaurantes, centros artesanales y arqueológicos, entre otros.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INEI), la inversión en el sector hotelero ha tenido un crecimiento de 12%, a pesar de esto no se ha visto reflejado en la mejora de la gestión empresarial (planeamiento, organización, dirección y control), pues de acuerdo al estudio preliminar efectuado en el distrito de Iso Baños del Inca, el estilo de gestión empresarial que se mantiene actualmente es empírico, debido a que la administración de la mayoría de hoteles no es conducida por personas especializadas, sino por personas que buscan de obtener beneficios netamente económicos. De los hoteles visitados la gran mayoría no solo desconoce el uso de herramientas de gestión empresarial, si no que su organización es inadecuada, creando de este modo, un clima organizacional no acorde al servicio que brindan, pues esto es fácil de notar de acuerdo a las características que tiene el ambiente de trabajo, como la falta de un sistema

informático que facilite el control de los procesos y actividades de la empresa, maximizando su eficiencia.

Por otro lado, la actual estructura organizacional jerárquica y ausencia de liderazgo en la mayoría de estos negocios no permite un manejo funcional, esto trae consigo que la percepción de los propios trabajadores con respecto a estas organizaciones no sea el más favorable. En tal propósito, esto repercute negativamente en el clima organizacional, el cual a su vez, influye directamente en el desempeño de los trabajadores, puesto que los propietarios o administradores no disponen de una cultura organizacional para el negocio, limitando sus posibilidades para mejorar la administración del personal.

Por lo expuesto, el sector hotelero en la región Cajamarca requiere de medidas de promoción y fiscalización por parte de las entidades públicas vinculadas al fomento del turismo, de modo tal que mejore la prestación del servicio y modifique el actual estilo de gestión empresarial; vale decir, invertir en nuevas tecnologías que ayuden a optimizar sus procesos. Igualmente, es importante considerar que cada negocio o empresa pueda contar con un planeamiento estratégico y sobre todo, que cuenten con un sistema de gestión de calidad certificado, que garanticen la calidad de sus servicios y cumplan de modo alguno, con las exigencias de los consumidores y con ello puedan satisfacer de mejor manera el nivel de demanda.

### **1.1.1. Contextualización**

El sector de Hotelería y Turismo en el mundo es una actividad esencial para la economía de los países, pues como se conoce el desarrollo de la hotelería está íntimamente ligado al fomento del turismo. Al respecto, diversos estudios sobre el particular señalan que ambos han crecido casi al mismo ritmo. Según la

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015), el turismo internacional no solo ha crecido a tasas significativas en la presente década, sino que en las siguientes décadas podría mejorar aún más. Esto hace suponer que de mejorar la gestión empresarial y el clima organizacional en tales organizaciones empresariales podría no solo lograr un mayor crecimiento sino convertirse en un sector competitivo en los países menos desarrollados, pues como sabemos, una de las características propias del sector de acuerdo al OMT, su crecimiento ha sido claramente más lento que el de la demanda, lo cual demuestra el déficit de oferta en las regiones de mayor afluencia turística como es el caso del Perú.

Sin embargo, de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI), la industria turística latinoamericana se muestra en desacuerdo respecto a la actual posición de desventaja del sector respecto al resto del mercado. Según el FMI (2017), este sector para este año se ha proyectado un crecimiento de apenas el 1,8% del PBI, que al parecer es muy poco de lo que podría tener como meta, por lo que es muy necesario fortalecer financieramente la región, afin de impulsar y dinamizar sus actividades. Al respecto, este apoyo al sector basa su sustento en que América Latina y el Caribe tuvieron en 2016 más de 100 millones de visitantes. Esta cifra se debe fundamentalmente al crecimiento turístico de Cuba en aproximadamente un 16% y de otras regiones como México y el Perú que gozan de ventajas comparativas.

La Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR, 2018), ha comunicado recientemente que el desarrollo del sector turístico en el país tiene en el futuro mejores perspectivas de crecimiento debido a nuevas inversiones hoteleras y a la culminación de proyectos de infraestructura que actualmente se vienen ejecutando. En tal propósito, se sostiene que tal crecimiento viene

determinado por aumento del turismo interno y la creciente demanda externa, lo cual de modo alguno, garantizaría la rentabilidad del negocio hotelero en los próximos años.

Lo establecido en el párrafo anterior se sustenta por el informe anual de la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), en donde se afirma que el futuro turístico para el país se muestra alentador con la ejecución de 102 proyectos que suman una inversión aproximada de US\$ 1,211 millones de dólares. Esto implica según el mencionado informe, aproximadamente 7,676 habitaciones nuevas que se sumarán a la oferta actual en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas entre los años 2018 y 2021. Además, se espera la apertura de 11 nuevos hoteles en el referido período. De estos proyectos, aproximadamente el 75% están orientados mayormente a segmentos de tres y cuatro estrellas. Con ello se estaría dinamizando el sector y mejorando su infraestructura.

Pese a este propósito alentador de parte del SHP, el informe también señala que de los 11 proyectos proyectados para inaugurarse este año, solo seis tienen un avance físico muy significativo y por tanto, estarían en la capacidad de entrar en funcionamiento. Respecto a su ubicación, cinco hoteles sería aperturados en el más breve plazo en cusco, uno en Tacna, otro en Moquegua y un último en Miraflores (ciudad de Lima), y el resto lo harían a finde año. Lo importante de estos proyectos es que para ser competitivos se ha tomado en consideración problemas de seguridad, implementación de la tecnologías de la información y comunicaciones y los precios, lo cual representaría una ventaja respecto a otros países, con lo cual se efectivizaría las metas futuras.

Cabe resaltar además de los expresado anteriormente, que la inversión hotelera a nivel nacional según el BCR (2019), durante el período 2015-2018, fue

de aproximadamente US\$ 550 millones de dólares, lo cual representa en términos de infraestructura un total de 41 hoteles con 3,194 habitaciones. Esto se ha logrado gracias a como decíamos anteriormente, la creciente demanda que viene adquiriendo el sector hotelero en las principales ciudades del país. Un ejemplo reciente lo constituyen los eventos realizados en Lima como la cita de gobernadores del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, que dejaron según el BCR (2019) un monto aproximado en 50 millones de dólares para el sector hotelero.

Pese al importante panorama alentador que presenta el sector hotelero en el Perú; sin embargo, es preocupante la situación que vienen teniendo los hoteles de a 1 a 3 estrellas que es el caso particular de los Hostal, pues de acuerdo a nuestras referencias consultadas, existen deficiencias a nivel nacional en lo que concierne a la gestión empresarial y el clima organizacional, pues la gestión hotelera es inadecuada en términos de calidad del servicio, pues no satisface a cabalidad las necesidades y expectativas de los clientes, que en su mayoría son turistas internos. Es por ello que la gestión empresarial hotelera constituye hoy en día un reto importante para micro y pequeñas empresas que buscan de optimizar sus servicios.

En base a lo manifestado, resulta trascendental establecer que el objetivo de toda gestión hotelera es brindar un servicio de calidad, por lo que es vital para este tipo de empresas diseñar un modelo que conduzca al establecimiento de este objetivo fundamental. Los elementos operacionales del modelo deben constituir el análisis completo de la demanda de los servicios por parte del cliente, la clasificación de todos los procesos y procedimientos que manejan estas empresas, el análisis completo de los proveedores y la gestión logística, entre otros.

Lógicamente, que el punto de partida parte por considerar en el modelo, al cliente como concepción de la gestión y aunado a ello, se debe tener en cuenta herramientas como la planificación estratégica de la misma empresa, la misma que proporciona la orientación que debe tener la dirección de la gestión, con lo cual se estaría dando cumplimiento a la misión y visión de la organización empresarial y con ello, el desarrollo efectivo de sus actividades.

Por otro lado, preocupa sobremanera en la gestión hotelera de 1 a 3 estrellas, los procesos de cambios en las relaciones laborales y el uso de las nuevas tecnologías de la información en la difusión de sus servicios, lo cual favorecería la atención y sobre todo la realización de una gestión basada en resultados, es por ello que muchas micro y pequeñas empresas se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar las controversias que se les presentan. En este sentido, se hace necesario igualmente, además de lo considerado para mejorar la gestión, que tales organizaciones desarrollen nuevas técnicas de marketing digital, lo cual requiere de la mejora continua de la calidad del talento humano, para enfrentar con una más rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales del día a día.

En este contexto, Caligiore y Díaz (2013) manifiestan que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos fundamentales que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Según estos autores, todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Del planteamiento presentado por los autores, sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

En lo referente a la situación interna de las pequeñas empresas hoteleras, los resultados por ser su actividad prestadora de servicio en el área del turismo, podemos considerar que el personal de servicio mantiene un alto estrés laboral, además de la inexistencia de una estructura organizacional que los beneficie, que a su vez, represente de la mejor manera la forma de manejar mejor el talento humano, y aquellos aspectos que evidencen la adaptación a los grandes retos del entorno como son: toma de decisiones centralizadas, sistema deficiente de remuneración del personal. Todo esto se manifiesta en un ambiente de incertidumbre y conflictos internos, lo que pudiera estar generando un clima organizacional insatisfactorio y que por ende gravitar enormemente en el desempeño laboral.

### **1.1.2 Descripción del problema**

Producto del estudio preliminar se pudo establecer que las pequeñas empresas hoteleras del distrito de Baños del Inca, atraviesan dificultades por la falta de liquidez para poder realizar inversiones que limitan su crecimiento, en parte por las restricciones en el acceso al crédito para obtener financiamiento, inconvenientes en la adquisición de tecnologías de información y comunicaciones

debido a la actual recesión económica que atraviesa el departamento, lo que los imposibilita mejorar su gestión empresarial y sobre todo, el clima organizacional. Por lo tanto, tales empresas al no asimilar los cambios generados en el mercado local, y siendo la competitividad un fuerte componente en la mejora de los servicios, están en problemas, por lo que tendrían que aplicar nuevas herramientas de gestión empresarial y diseñar estrategias que permitan un cambio sustantivo para lograr mejorar el clima organizacional para no ser absorbidos por los competidores.

En tal contexto, el presente estudio plantea determinar ¿De qué manera la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de los Baños del Inca, Cajamarca, 2018?, para cuyo efecto se hace necesario innovar la actual gestión empresarial mediante un rediseño de la actual estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo, tengan gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización. Precisamente, la autora considera que es importante esta investigación porque a partir de la presente década los servicios de hotelería en el Balnerio de los Baños del Inca han cobrado gran relevancia respecto a otros servicios.

En consecuencia, las razones de interés de este trabajo apuntan a cambiar la actual gestión empresarial y el clima organizacional mediante nuevas estrategias que generen en las pequeñas empresas hoteleras mejorar sus ventajas comparativas e innovar sus procesos y su tecnología.

### **1.1.3 Formulación del problema**

#### **Pregunta general**

¿De qué manera la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?

#### **Preguntas auxiliares**

- ✓  
¿Cuál es la situación actual de la gestión empresarial y del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?
- ✓  
¿De qué manera el planeamiento de la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?
- ✓  
¿De qué manera la organización de la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?
- ✓  
¿De qué manera la dirección de la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?
- ✓  
¿De qué manera el control de la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?
- ✓  
¿Qué tipo de estrategias deben proponerse para mejorar la gestión empresarial y el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación**

La presente investigación busca determinar la influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca. Para ello se hace necesario analizar la actual gestión empresarial y el nivel del clima organizacional, así como determinar la influencia del planeamiento, organización, dirección y control en el clima organizacional; para finalmente, proponer estrategias viables para mejorar la gestión empresarial y el clima organizacional.

### **1.2.1 Justificación científica**

Este estudio como aporte teórico busca incrementar el conocimiento para la gestión hotelera local, en la medida que permitirá conocer el interés por las decisiones a tomar de carácter administrativo, lo cual puede inducir a los responsables de las pequeñas empresas a elaborar propuestas estratégicas viables y a optar por una mejor opción para el mejoramiento del clima organizacional.

### **1.2.2 Justificación técnica-práctica**

Este trabajo permitirá reforzar los conocimientos sobre planeamiento, organización, dirección y control en la gestión empresarial de las pequeñas empresas hoteleras, lo cual facilitará su implementación en los aspectos de mercado, tecnología y gestión del talento humano. En esta última parte, ayudará a mejorar el clima organizacional imperante, para una mejor toma de decisiones, y con ello promover su crecimiento y la competitividad del sector,

### **1.2.3 Justificación institucional y personal**

Para el sector turístico local en general y hotelero en particular, es trascendente conocer las ventajas que representa utilizar nuevas técnicas y herramientas de gestión empresarial, pues representa la mejor alternativa para

optimizar el crecimiento continuo y la competitividad en el mercado regional, y así hacer frente a una sociedad empresarial cambiante donde cada vez hay mayor competencia. En el aspecto personal, contribuir al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones del sector hotelero en el distrito.

### **1.3 Delimitación de la investigación**

#### **1.3.1 Delimitación espacial**

El lugar donde se recopiló y evaluó la información son las pequeñas empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca.

#### **1.3.2 Delimitación social**

Los grupos sociales objeto de estudio son los administradores o propietarios de los hoteles, representantes sin ninguna diferenciación en cuanto a experiencia, género o formación académica.

#### **1.3.3 Delimitación temporal**

El tiempo destinado para la elaboración del trabajo de investigación (proyecto y desarrollo de tesis), se estimó en seis meses. Desde el mes de enero hasta junio del 2018, por considerar ser un período adecuado para el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **1.3.4 Delimitación conceptual**

Este trabajo abarca dos conceptos fundamentales de la teoría administrativa como son la gestión empresarial y el clima organizacional.

### **1.4 Limitaciones**

En lo referente a las limitaciones externas están la insuficiente bibliografía sobre el sector hotelero local, pues los pocos trabajos existentes respecto a la gestión empresarial y al clima organizacional se circunscribe al tratamiento estadístico. Existiendo escasa información sobre el marco teórico,

cuadro de operacionalización de variables (dimensiones e indicadores) y fundamentalmente, para el diseño de instrumentos de medición de las variables de estudio. Respecto a las limitaciones internas, la mayor restricción lo representó la recolección de la información por parte de los trabajadores y responsables de la administración de los hoteles, quienes tanto en el estudio preliminar como en la aplicación de las encuestas se mostraron un tanto reticentes a colaborar con la investigación, arguyendo la falta de tiempo y de otro tipo de excusas.

Para superar tales inconvenientes y facilitar su viabilidad, se adoptó como solución en el primer caso, contar con el apoyo y asesoramiento de especialistas en el diseño de instrumentos y en el tema, por parte de experimentados docentes de nuestra universidad, así como de expertos externos, para posteriormente validarlos para su aplicación; y en el segundo caso, seguir conversando a nivel de charlas en cada área y convenciendo en forma individual con los trabajadores que fueron encuestados, a fin de motivarlos para crear un clima de optimismo por las soluciones planteadas.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Analizar la situación actual de la gestión empresarial y del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018

- ✓ Determinar la influencia del planeamiento de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018
- ✓ Determinar la influencia de la organización de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018
- ✓ Determinar la influencia de la dirección de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018
- ✓ Determinar la influencia del control de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.
- ✓ Diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión empresarial y el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación o marco referencial

En la presente sección se expondrá una breve reseña de las más relevantes investigaciones que se relacionan con el tema de investigación y, que nos sirven como referencia para nuestro estudio por su actualidad y valor teórico.

##### 2.1.1 A nivel Internacional

Peña y Flórez (2015) realizaron la investigación: *Clima organizacional en empresas Colombianas*, en la Universidad de la Sabana de Colombia. Su objetivo consistió en hacer énfasis en la importancia del clima organizacional en las pequeñas empresas, sus características, beneficios y formas de aplicación. Los hallazgos de los autores fue considerar al clima organizacional como el motor que hace funcionar bien a la organización y mantener una buena relación con los colaboradores. Este estudio resulta importante en la medida que analiza e interpreta teóricamente el concepto de clima organizacional, por lo que fue tomado en cuenta para reforzar los fundamentos teóricos de nuestra investigación.

Basabe y Basabe (2016) efectuaron la investigación: *Estudio del clima organizacional: aspectos estratégicos para una gestión empresarial efectiva*, en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Este estudio analiza el clima organizacional desde un enfoque pragmático empresarial, poniendo de relieve que la efectividad de una buena gestión empresarial radica en el cambio de las actitudes y conductas de todos los colaboradores de la empresa; por tanto, si se llega a conceptualizarlo en esa dimensión es posible que se posibilite una mejora en los elementos de la administración. En tal sentido, los autores proponen una alternativa metodológica de evaluación objetiva del ambiente laboral para las

empresas con el fin de adoptar los ajustes necesarios para alcanzar dicha efectividad. Este estudio nos permitió conceptualizar mejor la relación entre gestión empresarial y clima organizacional en las bases teóricas de nuestra investigación.

Silva (2015) realizó la investigación: *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard*, en la Universidad de Granada de España. En esta investigación el clima organizacional es resaltado como un factor concluyente para el éxito en la gestión del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las empresas, pues el CMI ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos que ofrecen una visión general y objetiva para la toma de decisiones, lo cual exige la definición precisa de los conceptos cultura y el clima organizacional, los mismos que van a depender de cómo se gestione a las personas. En tal propósito, resulta claro comprender que si los colaboradores se encuentran satisfechos en la empresa, entonces son una condición previa para el aumento de su desempeño y productividad, así como, en la mejora de los servicios al cliente. Este estudio sirvió para dar firmeza a nuestra base teórica, respecto a considerar la importancia del clima organizacional en la gestión empresarial.

### **2.1.2 A nivel nacional**

Mollepaza (2017) efectuó la investigación: *Influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del Hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014-2015*, en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. El estudio parte por considerar a nivel de diagnóstico que el nivel del clima organizacional imperante en la empresa hotelera es bajo, lo cual predice que de continuar esta actual situación es posible que en el futuro no solo se mantenga sino se acentúe el ambiente de insatisfacción, redundando directamente en su

desempeño. La muestra de estudio consideró a 12 trabajadores de la empresa y 100 clientes. Los resultados demostraron que el clima laboral es percibido por el 59% del personal de manera negativa y un 41% positivamente. En el caso del clima organizacional el 48% señaló que es bueno, el 29% regular y el 23% es malo. Este trabajo sirvió para precisar que el clima laboral es el ambiente en que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores, mientras que el clima organizacional es el conjunto de impresiones de los trabajadores sobre el ambiente que hay en la empresa.

Quijada y Quijada (2010) realizaron la investigación: *El clima laboral en relación a los estilos de dirección en el Hotel los portales del distrito de Tarma, 2009*, en la Universidad Nacional del Centro de Huancayo. El estudio tuvo como propósito establecer la relación entre ambas variables. En la recolección de datos se usaron las técnicas de la observación, entrevista y encuesta. Los resultados demostraron que el estilo de dirección se relaciona de manera directa sobre el clima laboral, teniendo en cuenta como estilo de gestión a un liderazgo participativo, el cual tiene un impacto positivo en el clima laboral. Las conclusiones apuntaron a determinar que existe un clima laboral no favorable debido al estilo actual de liderazgo. Este trabajo contribuyó en nuestro estudio para analizar el estilo de liderazgo empresarial y su influencia en el comportamiento laboral hotelero.

Cholàn (2016) efectuó la investigación: *Cumplimiento del Decreto Supremo N° 001-2015 Mincetur en los Hoteles de la ciudad de Trujillo, 2016*, en la Universidad César Vallejo de Trujillo. Este estudio tuvo como propósito determinar el cumplimiento de este decreto por parte del sector hotelero, el mismo que califica cuatro aspectos como son: infraestructura, equipamiento, servicio y

personal de servicio. La muestra estuvo constituida por 21 hoteles. Los resultados determinaron que los de 4 y 5 estrellas cumplieron en su totalidad y los de 3 estrellas parcialmente. Frente a ello se concluye que debe proponerse una oficina de Mincetur que sancione el incumplimiento de la norma. Por lo que este estudio nos posibilita analizar en forma detallada las infracciones que debemos tener en cuenta como fundamentación legal para nuestro trabajo.

Yovera (2017) realizó la investigación: *Clima organizacional del Hotel Jazmín del distrito de Lince en el año 2017*, en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Lima. El estudio es de tipo cualitativo y de enfoque cuantitativo. Para el trabajo se empleó la teoría de Liwin y Stringer. La muestra estuvo conformada por los 60 colaboradores del hotel, a los cuales se les aplicó una encuesta que constaba de 40 preguntas según la escala de Likert. Los datos fueron recolectados, procesados y analizados mediante el programa estadístico SPSS versión 22. Los resultados determinaron que el 97% se orientaba por la estructura organizativa del hotel, la cual fue percibida como buena, el 88% por los beneficios del hotel y un 98% por su responsabilidad; por tanto, el clima organizacional fue calificada como muy favorable por las oportunidades laborales que la empresa les brinda, lo que los motiva a seguir realizando sus labores de manera exitosa. Este trabajo fue utilizado para el tratamiento estadístico de nuestra variable dependiente.

## **2.2 Bases teòricas**

### **2.2.1 Teoría científica de la gestión empresarial**

Las teorías de gestión empresarial y laboral como consecuencia de la situación existente en la administración empresarial tuvieron sus precursores en Adam Smith, Roberto Owen y Frederick Taylor. En el caso de Smith su contribución se orientó a los aspectos relacionados con el trabajo y para Owen con

sus explicaciones sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la evaluación del desempeño. Según Jacobo (2016) la teoría científica de la gestión empresarial fue descubierta por Taylor en la primera década del siglo XX. Para él es la primera teoría completa de la administración, pues según la concepción de gestión de Taylor puede aplicarse a todos los aspectos económicos de la empresa, partiendo de un mínimo nivel básico de la organización.

En este trabajo se examina la teoría científica y su impacto en la gestión de la empresa desde una perspectiva integral. Vale decir, se explora su aplicabilidad en las organizaciones actuales en el marco de la teoría científica desarrollada por Taylor. Al respecto, Lucas (2014), señala que algunos aportes teóricos relacionados con dicha teoría, están relacionados con nuevos métodos de trabajo para lograr los objetivos empresariales en la producción, para lo cual hay que tener una buena organización en el trabajo y al mismo tiempo, debe existir escalas de valoración de los trabajadores de acuerdo a su preparación. Sin embargo, Jacobo (2016) afirma que la dificultad de la teoría de Taylor es que para las empresas el trabajador debe ser especializado en una tarea específica, por lo que esta debe tender a contratar trabajadores capacitados en cada área operativa.

Para nosotros, la teoría de Taylor significó un gran avance en la administración de las empresas mediante la división del trabajo, orientándolas hacia la mejora de la productividad tanto del trabajador como de la propia organización. En tal sentido, la aplicación de estos principios teóricos a la realidad concreta de cualquier empresa podría conducir a la obtención de mejores resultados siempre y cuando se efectivice correctamente.

## 2.2.2 Teorías del clima organizacional

A continuación, se presentan tres de las teorías que en nuestro concepto, reflejan de mejor manera, el comportamiento asumido por los trabajadores al interior de la institución.

### 1º Teoría del clima organizacional planteada por Likert

Quevedo (2013) menciona que: “Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los trabajadores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben; por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción” (p.39). Esto significa que la percepción favorable de los involucrados tiene que ver con la gestión empresarial y el ambiente o entorno de trabajo en que se desenvuelven.

Al respecto, Likert (2012) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen directamente en la percepción del clima laboral que existe en la empresa. Estos son las siguientes:

a) *Variables causales*: definidas como variables independientes, las mismas que están dirigidas a indicar el sentido en el que una organización debe orientarse para obtener resultados satisfactorios. Tales variables causales son entre otras, la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

b) *Variables intermedias*: este tipo de variables están encaminadas a medir el ambiente interno de la empresa; vale decir, respecto a la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables son vitales para mejorar los procesos organizacionales.

c) *Variables finales*: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad.

Según Likert (2012, p.3), “la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, estos son: clima de tipo autoritario y de tipo participativo”. En efecto, para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en su teoría, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Para ello diseñó su cuestionario considerando elementos como: método de mando, características de las fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, toma de decisiones, planificación y control; así como, de rendimiento, con el fin de propiciar la mejora de la estructura organizativa de la empresa.

La metodología para aplicar el instrumento en opinión de Quiñonez (2013), está basada en presentar a los participantes varias opciones por cada elemento, con lo cual se reflejará la opinión participativa de los involucrados, con el propósito de establecer un mejor clima organizacional.

## **2º Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

Para Litwin y Stringer (2017) el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentido a su actividad laboral. Vale decir, el ambiente interno de la empresa es fundamental que influye en la percepción laboral del trabajador. Precisamente en 1968, Litwin y Stringer definieron el clima organizacional como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede

ser explicado cuantificando las características de la organización. En tal situación, la teoría de Litwin y Stringer (2017) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima laboral.

De acuerdo a Quispe (2015), el modelo que presentan Litwin y Stringer concibe al clima organizacional como un constructor que permite:

- a) Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social
- b) Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales
- c) Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

En síntesis, de lo que se trata es considerar al clima organizacional como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades en un ambiente de trabajo que son percibidas por los trabajadores que componen la empresa y que influyen sobre su conducta.

De otra parte, Robbins (2014), señala que el modelo de clima organizacional tiene las siguientes características:

- a) Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.
- b) El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros.

c) Las condiciones del clima decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos.

Respecto a lo señalado, Robbins se refiere al clima organizacional como un ambiente compuesto por factores internos y externos que pueden influir en el desempeño del trabajador.

### **3° Teoría del clima organizacional según Chiavenato**

Según Chiavenato (2011, p.12), “el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados”. Precisamente, este autor toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. En tal propósito, Chiavenato (2011) afirma que: “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral” (p.45). Esto significa que para Chiavenato, el clima organizacional se refiere al ambiente y al grado de motivación que existe entre los miembros de la organización.

De otro lado, Sandoval (2014) manifiesta que en lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad, el clima organizacional es malo, mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias; existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la organización, el clima organizacional es óptimo. Es decir, que el comportamiento motivacional debe tomar en consideración los factores ambientales así como los elementos que componen.

Lo dicho anteriormente explica que la coconcordancia de los autores mencionados respecto al clima organizacional, radica en que el ambiente interno y externo, así como la motivación influyen directamente entre los miembros de la organización. Vale decir, están estrechamente relacionados. Por tanto, resulta favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales de los trabajadores y la elevación moral de ellos, y desfavorable cuando no se logra satisfacer tales necesidades. Sin embargo, es necesario conceptualizar mejor sobre el clima organizacional, precisando que el entorno donde un trabajador lleva a cabo su jornada de trabajo diario, la manera como trata el jefe a sus empleados, las relaciones interpersonales dentro de la empresa y la relación con los clientes es fundamental. Por ello, actualmente todas las empresas están constantemente buscando una mejoría de su ambiente interno para que su desempeño se incremente.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 La gestión empresarial**

Cuando se habla de gestión empresarial se entiende que es una ciencia social que estudia los recursos de una empresa y los procesos por los que pasa y, que el resultado de sus actividades es la base de su funcionamiento. Al respecto, Vázquez (2017) manifiesta que la gestión empresarial también es conocida como administración de empresas o ciencia administrativa que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Para nosotros, la gestión empresarial es el conjunto de medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de la empresa.

De acuerdo con Jacobo (2016), la gestión empresarial se define como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Para Lucas (2014) la gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá según el autor, de la dificultad de la gestión del empresario o productor. Por lo que el objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

Si analizamos las dos definiciones anteriores, la gestión empresarial es vista de una forma muy general y no como una disciplina que estudia las relaciones entre la administración empresarial, los procesos productivos y los elementos de costo, calidad, logística y distribución, entre otros, donde el objetivo consiste en garantizar e incrementar de manera continua la efectividad y competitividad. Dicho de otro modo, de lo que se trata es de aplicar la innovación constante.

A continuación, las técnicas de gestión empresarial señaladas por Lucas (2014) son:

- Análisis estratégico: diagnosticar los agentes empresariales exógenos a la empresa
- Gestión organizacional o proceso administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia, así como las metas y objetivo a cumplir por esta.

- Gestión de la tecnología de información: aplicar los sistemas de información y comunicación dentro y fuera de la empresa a todas las áreas, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- Gestión financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de los recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- Gestión de recursos humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- Gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información entre otros, en productos finales debidamente distribuidos.
- Gestión ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar en la empresa política de defensa del medio ambiente.

En consecuencia, encargarse de gestionar una empresa no supone una tarea fácil, cada empresa dispone de diversas barreras que deben ser superadas para garantizar el correcto funcionamiento del negocio, ya que el desarrollo interno de la empresa debe ser la base para alcanzar al éxito. En este trabajo tratamos de hablar sobre la gestión de empresas desde una visión integral, pero detallando los aspectos más importantes dentro de los elementos o componentes de la empresa. En tal consideración, desde el propio concepto de la gestión de empresas, este término hace referencia a todas aquellas estrategias y medidas tomadas por parte de la empresa con el fin de ser económicamente viables, es

decir, que a partir de sus recursos monetarios puedan desarrollar su actividad empresarial y obtener beneficios para justificar la empresa.

### **2.3.1.1 Importancia de la gestión empresarial**

De acuerdo con Vázquez (2017), la globalización y los cambios tecnológicos que se viene produciendo en la sociedad han ampliado el campo de la gestión empresarial y por consiguiente, tanto la actitud del Gerente como el comportamiento de los mercados ha cambiado. En tal sentido, la empresa está llamada a competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Según Vázquez (2017, p.13), “una empresa tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar el éxito”. Por lo tanto, en un entorno donde por lo general dichos recursos escasean el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital para que apoyen su proyecto empresarial.

Para nosotros la importancia de la gestión empresarial reside en que es una disciplina fundamental a la hora de actualizar o poner al día los procesos productivos, que se centra en el análisis de la estructura organizativa, atendiendo a los diferentes aspectos mejorables de ésta. Para ello suele hacer énfasis en los cuatro puntos básicos de todo proceso productivo o funciones básicas de la gestión empresarial como son: la planificación o la disposición previa de los objetivos a alcanzar; la organización, comunicación y el control.

### **2.3.1.2 Pilares de la gestión empresarial**

La gestión empresarial para la mayoría de autores es un fenómeno universal en el mundo moderno; por ello, indican que cada organización y cada empresa requiere tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados,

conseguir y asignar diferentes recursos. Es decir, requiere por tanto, estar atentos a las experiencias de otras empresas en el pasado y presentes, así como a las previsiones futuras. Sin embargo, es necesario precisar los pilares en los que se sustenta la gestión empresarial.

Vázquez (2017) afirma que la gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienzan a orientarse por nuevas sendas que impone el mercado y obliga a ver a la empresa como un sistema y no solo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios a sus clientes. Vale decir, el desarrollo de las competencias organizacionales no es una tarea aislada de los administradores o de los promotores del cambio como diría Peter Senge, sino una tarea colectiva que se construye mediante la preparación y desarrollo de acciones capaces de comprobar las potencialidades. Al respecto Vázquez (2017, p.27), afirma que los pilares fundamentales que sostienen a las empresas son:

**El trabajo en equipo:** Este pilar es clave por cuanto permite aceptar que cada uno de los integrantes del equipo es importante y por tanto, tiene un aporte que dar, el cual va más allá del cumplimiento de la tarea asignada. El trabajo en equipo es pues la capacidad de participar activamente en la obtención de una meta común, dejando de lado los intereses personales a los objetivos del equipo.

**El liderazgo:** Que es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar acciones para lograr los fines y objetivos del equipo de trabajo. Se trata por tanto de un potencial que se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.

**El servicio:** Es la actividad o actividades llevadas a cabo por la empresa con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente. Según Vázquez (2017), el servicio es una estrategia que integra muchas de las decisiones que toma la

empresa para atender las expectativas del cliente. Sin embargo, esta definición es incompleta pues no se precisa con claridad sus características más importantes como son su intangibilidad, indivisibilidad y heterogeneidad (son muy diversos y variados). A esto nos referíamos con la amplitud de su significado.

La transformación: La transformación como cambio de estado es condición, no situación. Por lo tanto, es el paso de un estado a otro. En tal sentido, para Vásquez (2017) es la transformación que permite evolucionar y dimensionar la gestión. Esto nos lleva según el autor a establecer en el ámbito de la gestión que llegar al resultado implica un proceso de crecimiento y maduración en las que también el tiempo y una buena metodología de aprendizaje nos puede ayudar.

Estos pilares de la gestión gerencial enunciados por el autor, si bien es cierto se transforman en una estrategia corporativa que posibilita incrementar las competencias de los colaboradores en la empresa, sin embargo, es importante hacer notar que no actúan de modo aislado sino que interactúan entre sí, de tal manera que cuando se plantea una acción de intervención por parte de la empresa, se deben integrar los demás componentes y que además, se identifiquen relaciones sinérgicas entre ellos para de este modo, posibilitar construir un modelo de gestión empresarial transformador que se base en la planificación, cuya finalidad debe consistir en plantear qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a crear esa propuesta de valor, cómo se le va a vender a los clientes y de qué manera se van a obtener los ingresos.

### **2.3.1.3 Dimensiones de la gestión empresarial**

La mayoría de autores concuerdan en señalar que los cuatro puntos esenciales para poder realizar de manera efectiva la gestión empresarial son: la planificación, organización, dirección y el control. Estos no son sino las

dimensiones o componentes fundamentales consideradas en nuestro trabajo. En tal propósito, Loaffat (2016, p.32), sostiene que el proceso se debe llevar a cabo del modo que se indica:

1° Planeación: Es el conjunto ordenado de pasos que permite definir los objetivos de una empresa, sus políticas y estrategias que dirigirán la adquisición, uso y disposición de recursos para cumplir dichos objetivos. Es en esta función administrativa, según el autor, que se deben realizar ciertas actividades necesarias tales como:

- Determinar los objetivos
- Pronosticar los propósitos a conseguir
- Establecer las condiciones y supuestos bajo las cuales se hará el trabajo
- Seleccionar las actividades y desarrollar las tareas que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejoras en el desempeño del trabajo
- Establecer las políticas, procedimientos y métodos de desempeño
- Anticipar los posibles problemas que se puedan suscitar en el futuro
- Modificar los planes trazados de acuerdo a los resultados producto de las acciones de supervisión y el control de las actividades.

Esta dimensión es el primer paso que los directivos que desarrollan los planes son quienes toman las decisiones, basados en las normas y políticas con que cuenta la empresa, pues la planeación es el proceso de establecer metas y de este modo, decidir la mejor manera de alcanzarlas.

2° Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir adecuadamente el trabajo, la responsabilidad y los recursos a utilizar. Por lo tanto, se trata de determinar que

recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la empresa. La función administrativa que se debe realizar según Loaffat (2016), están dirigidas a realizar ciertas actividades necesarias, tales como:

- Determinar las necesidades operativas para cada función o cargo
- Reunir los puntos operativos en unidades fáciles de manejar y que estén relacionadas
- Describir los requisitos mínimos de cada función o cargo
- Seleccionar al personal y colocarlo en el puesto adecuado
- Proporcionar facilidades para la realización de las actividades y asignar recursos a cada una de las áreas de la empresa.

Por consiguiente, de acuerdo a lo planteado, la organización no es sino un sistema diseñado para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

3° Dirección: según Loaffat (2016), consiste en la ejecución diaria de las actividades establecidas, teniendo como propósito conducir al talento humano hacia la eficiencia productiva, para ello se debe propiciar en los trabajadores el espíritu de cooperación, la confianza en el trabajo, estimular el trabajo individual y de equipo y sobre todo, asignar los recursos y el personal adecuado. En pocas palabras, la dirección es la actividad que orienta las acciones de la empresa hacia un fin determinado.

4° Control: Para Loaffat (2016), el control puede definirse como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. En tal sentido, afirma que todos los involucrados deben participar en la función de control. Esto significa que un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. En síntesis, es la función encargada de evaluar el

rendimiento de la empresa y corregir de modo alguno el desempeño individual y organizacional para asegurar que las acciones desarrolladas se ajusten a los objetivos y metas.

En consecuencia, de acuerdo a lo contemplado anteriormente, la gestión empresarial moderna ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos de la misma, pues una buena gestión empresarial organiza los factores de producción e integra los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos.

### **2.3.2 El Clima organizacional**

El clima organizacional es un término relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional (antes conocida como psicología industrial), cuya definición varía según la óptica de los investigadores. De acuerdo con Quiñonez (2013), el interés mostrado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del rol que cumple en todos los involucrados que integran la empresa, sobre todo en lo referente a sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización crece y se desarrolla. Entonces, la preocupación por el estudio del clima organizacional parte por considerar que toda persona percibe de manera distinta el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye de manera directa en el comportamiento del trabajador en la empresa, con todas las implicaciones que ello conlleva.

En consecuencia la importancia de un buen clima y ambiente laboral reside en la comunicación; en el reconocimiento de los logros y el buen trabajo de los miembros del equipo; escuchar a los colaboradores cuando tengan iniciativas, sugerencias y/o quejas; así como, mantener un entorno favorable para generar confianza en el equipo de trabajo. En tal sentido, tener un buen clima organizacional es la clave para que una empresa aumente su productividad y a su

vez, tenga trabajadores eficientes, conscientes de su labor y sobre todo, satisfechos con la labor que realizan.

### **2.3.2.1 Definiciones del clima organizacional**

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una empresa. No obstante, se considera que esta definición está en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

Según Alves (2012, p.15), “el clima organizacional es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva”. En 2012, Alves demostró que un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen desempeño. Al respecto, Martín (2012), menciona que: “El clima organizacional en las instituciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio” (p.23). Para estos autores dichas consecuencias hacen referencia tanto a nivel de desempeño como de satisfacción de los trabajadores quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente que está inmerso en el ámbito laboral en el cual se desempeñan.

Menarguez (2014, p.37), señala que: “el clima organizacional es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la empresa”. Esta definición agrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la empresa. Menarguez (2014) considera además, que las influencias de la sociedad sobre el clima organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las empresas.

De las definiciones anteriores se desprende que el clima organizacional en las empresas refleja los valores y las actitudes de los trabajadores, por consiguiente, se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los involucrados. Sobre el particular, Sandoval (2012), sostiene que si el clima organizacional de una empresa se expresa en formas de relaciones interpersonales entre los trabajadores y de mediación de conflictos entre los directivos y el personal, así como en las maneras como se definen y se ejercen las disposiciones que regulan dichas relaciones, la formación en valores requerirá de espacios, procesos y buenas prácticas donde la mediación positiva de dichos conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación, constituyan el clima favorable de dicha empresa.

Por otro lado, Quevedo (2013) menciona que: “El clima organizacional en la empresa está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad del servicio. Por tanto, trabajar por su mejora es trabajar por la calidad de una forma directa” (p. 21). En tal razón, afirma que el clima organizacional como las

percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los trabajadores, y las variables resultantes como la satisfacción laboral y la productividad son trascendentales.

En consecuencia, de acuerdo a las definiciones planteadas se puede establecer, que el clima organizacional es un concepto amplio que abarca un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por las personas que laboran en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. Por tanto, el clima organizacional tiene que ver con el compromiso compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una empresa que se relacionan con la experiencia de los trabajadores.

#### **2.3.2.2 Importancia del clima organizacional**

En lo que respecta a la importancia del clima organizacional en las empresas, Páramo (2014) argumenta que el clima organizacional influye de manera importante en el desempeño de los trabajadores, pues tiene un gran impacto en la motivación, las actitudes y la satisfacción de las personas que laboran en la empresa, puesto que el clima organizacional está directamente relacionado con la eficacia y desempeño de los equipos de trabajo. En tal sentido, según Páramo (2014, p.39), “el clima organizacional constituye la personalidad de la empresa y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus miembros e incluso al exterior”. Respecto a ello, los directivos de la empresa, en nuestro concepto, deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones.

En consecuencia, el mantener un buen clima organizacional en un entorno de trabajo permite alcanzar ventajas importantes para el logro de los objetivos de la empresa como son: un ambiente favorable, el interés por su

trabajo, la satisfacción laboral y mejorar su productividad. En tal sentido, la elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la empresa, del entorno y de los factores humanos. Por tanto, muchas organizaciones empresariales reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren la medición constante de su clima organizacional.

Igualmente, el evaluar el clima organizacional en la empresa significa conocer ciertos factores que influyen y afectan el comportamiento de los trabajadores, entre los que destacan: las restricciones y los estímulos. Por consiguiente, la pregunta es ¿cómo lograr un buen clima organizacional? Para el efecto se hace necesario desarrollar en la empresa un clima organizacional deseable a largo plazo, ya que depende del comportamiento global de la empresa y debe representar las metas y objetivos que debe cumplir la organización a través de los involucrados, ya que se conoce que la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la empresa, así como las expectativas futuras, es lo que permite definir los programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación constante.

Por consiguiente, cuándo se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional de la empresa, es conveniente realizar mediciones iniciales del clima organizacional. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención, tal como sostienen Bañón y Carrillo (2017) quienes mencionan que: “Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo” (p.39). Por tanto, el tipo de clima organizacional que una empresa busca es circunstancial con el tipo de personas que la conforman, el tipo de tecnologías con

las que cuenta, el nivel de educación de los trabajadores y la expectativa de acción de los involucrados que conforman la empresa.

Finalmente, Chiavenato (2011) sostiene que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización; vale decir, es el medio psicológico característico que existe en cada empresa. Asimismo menciona que el concepto involucra diferentes aspectos de la situación laboral, que se manifiesta en diversos grados, como el tipo de organización que existe, la tecnología que usa, las políticas orientadoras, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes de los trabajadores, sistema de valores y formas de comportamiento social al interior de la propia empresa.

### 2.3.2.3 Diferencia entre clima y cultura organizacional

Brunet (2011) presenta una diferenciación entre la cultura organizacional y el clima organizacional en la tabla 1.

**Tabla 1**  
*Diferencia entre clima y cultura organizacional*

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (instantánea no histórica).
Es duradera	Tiene carácter temporal
Precede y fundamenta el clima	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa/observación de campo	Medición cuantitativa/encuesta
Disciplina: Sociología/Antropología.	Disciplina: Psicología.

*Fuente:* Brunet (2011)

Tal como se puede apreciar en la tabla 1, la principal diferencia entre cultura y clima organizacional es que, si el clima es el ambiente interno de una empresa, la cultura es su personalidad o identidad.

#### **2.3.2.4 Consecuencias del clima organizacional**

De acuerdo con Brunet (2011, p.18), “un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización”. Entre las consecuencias positivas podemos considerar en nuestro concepto, las siguientes: logro, productividad, satisfacción, adaptación e innovación, entre otras. En relación a las consecuencias negativas podemos señalar a: la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, bajo desempeño y baja productividad. Por lo que un adecuado clima organizacional, promueve el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de la empresa y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

#### **2.3.2.5 Factores esenciales para crear un buen clima organizacional**

Según Mino (2014, p.21), “el clima organizacional está relacionado con el "saber hacer", con los comportamientos de cada uno de los trabajadores, con su manera de relacionarse y de trabajar, con su interacción con la institución y con la propia actividad de cada uno”. En tal sentido, de acuerdo al autor, el clima organizacional se puede medir a través de una gran variedad de factores, de los cuales se pueden destacar los siguientes:

1° Comunicación: Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar adecuadamente el flujo de información al interior de la empresa.

2° Compensación y reconocimiento: De acuerdo a los resultados del trabajo.

3° Trabajo en equipo: Basado en un ambiente de confianza, respeto y cooperación.

4° Capacitación y desarrollo: Se orienta a capacitar o desarrollar al personal de acuerdo a sus necesidades en busca de mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

5° Equidad y género: Evalúa la igualdad de ambos sexos en el desenvolvimiento de sus actividades laborales.

6° Motivación y expectativas: Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, lo cual los conducirá a cumplir con las meta propuestas. 7°

Remuneración: Se refiere a la justa retribución de los trabajadores por el trabajo que desarrolla en la empresa, así como el incremento de su ingreso de acuerdo al cumplimiento de metas y resultados.

9° Condiciones del Trabajo: Las condiciones de trabajo son todo aquello que puede afectar de forma postiva o negativa el bienestar de los trabajadores.

10° Imagen de la institución: Es el conjunto de elementos que conforman la identidad y carácter distintivo de la empresa.

11° Liderazgo: Capacidad de influir, motivar, organizar y llevar acciones para lograr los fines y objetivos empresariales.

12° Mejora y cambio: Evalúa si los empleados están en la capacidad de proponer alternativas de cambio para mejorar el desempeño.

13° Relaciones interpersonales: Son la comunicación o interrelación que mantienen los trabajadores de la empresa para el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo y de las buenas relaciones entre los propios trabajadores y los directivos.

Estos factores esenciales enunciados por el autor, de llevarse a cabo podrían propender a mejorar la cultura organizacional en la empresa.

### **2.3.2.6 Dimensiones e indicadores del clima organizacional**

Según Gareth (2015, p.37), “las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”. De acuerdo al autor, estas dimensiones son las que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad. En tal razón, lo que se trata de mencionar es que para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las nueve dimensiones a ser evaluadas. En nuestra opinión, tales dimensiones responden mayormente al plano empresarial, pero que pueden adecuarse a las pequeñas empresas. Por lo que para la realización de este trabajo se ha tomado en consideración las sugerencias para su determinación formuladas por Bañón y Carrillo (2017); para cuyo efecto lo hemos agrupado para mayor comprensión en: relaciones interpersonales, autorrealización y satisfacción laboral, las mismas que pasamos a definir las a continuación:

*1º Dimensión relaciones interpersonales en el trabajo.* Las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral según Herrera (2016, p.41), “constituyen un papel crítico en las empresas y aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, si pueden contribuir significativamente a estas”. A partir de esta afirmación, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral? En principio, la mayoría de los medios de trabajo son de actividad grupal, por consiguiente requiere un nivel aceptable de comunicación, cohesión y cooperación e involucramiento laboral. Gonzáles (2011) menciona

que: “Es a partir de unas adecuadas relaciones interpersonales que pueden crearse una mejor interacción de grupo y finalmente mejorar como empresa” (p.8).

Por otro lado, Bañón y Carrillo (2017) mencionan que: “las relaciones interpersonales influyen en muchas áreas en el trabajo como el clima laboral, productividad, atención al usuario, trabajo en equipo, satisfacción laboral entre otros” (p.39). Sin embargo es menester afirmar que las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas, que pueden basarse en emociones y sentimientos y por las interacciones que existe entre ellos.

*2º Dimensión autorrealización.* El entorno laboral de acuerdo a Pérez y Veràstegui (2013, p.18), “es aquel en que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para proteger el bienestar y seguridad de los trabajadores, en base a indicadores de salud y bienestar, relacionados al ambiente físico, medio psicosocial y cultural”. Sin embargo, para Arias y Heredia (2014), las definiciones de entorno de trabajo saludable han evolucionado enormemente durante las últimas décadas y se han orientado mayormente a la autorrealización de los trabajadores, que es según el autor, la satisfacción de haber alcanzado y cumplido una o más metas personales que forman parte del desarrollo y del potencial humano; sobre todo, entendiendo que toda organización debe considerar la eficiencia y eficacia a fin de lograr sus objetivos propuestos.

Desde un enfoque más ampliado hasta incluir un mayor grado de autonomía en el trabajo y el desarrollo del potencial propio, por medio de la autorrealización, los trabajadores exponen al máximo sus capacidades, habilidades o talentos a fin de ser y hacer aquello que están llamados a realizar. Vale decir, se refiere al logro de un objetivo personal por medio del cual se puede contemplar el bienestar social de los trabajadores. Algo más, la autorrealización está supeditada

y presente en todas las áreas del desarrollo humano, es decir, la familia, las relaciones personales, los estudios, el trabajo, los emprendimientos, entre otros.

De otra parte, Espejo (2016) menciona que: “La autorrealización se refiere al deseo de satisfacer nuestro potencial más alto. Es la tendencia a desarrollar al máximo los propios talentos y potenciales que contribuyen a tener un sentimiento de satisfacción hacia uno mismo” (p.51). Para Alles (2014), en este nivel, el individuo que no aprovecha con plenitud sus talentos y capacidades está descontento e intranquilo, lo cual repercute en su nivel de desempeño.

Desde otra óptica, el mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), por lo que este organismo plantea que las buenas condiciones de trabajo orientadas a la autorrealización del trabajador, son un requisito necesario para que estos puedan llevar a cabo de forma adecuada su actividad y no estén dispuestos a correr ningún tipo de riesgo que pueda ocasionar daños sobre su salud y seguridad. En tal propósito, en esta dimensión proponemos como indicadores: el grado de autonomía en el trabajo, la eficacia en la organización y el desarrollo del potencial propio.

*3º Dimensión satisfacción laboral.* De acuerdo a Herrera (2016), en la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. En tal sentido, el autor menciona que: “Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI” (p.49). En tal propósito, la satisfacción laboral es el grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Esta aseveración nos parece importante, por cuanto, está directamente relacionada con

la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y mejorar los niveles de rentabilidad y productividad. Por consiguiente, la importancia de la satisfacción laboral radica en la satisfacción en el trabajo, lo cual es fundamental para las empresas.

Según la OIT (2016, p.21), “en la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral”. Igualmente, este organismo manifiesta que si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este, si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador.

El interés nuestro por el estudio de la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan, se enmarca en la psicología de las organizaciones como disciplina científica. Sobre el particular, Alles (2014), manifiesta que: “La satisfacción laboral es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental” (p.72). En tal propósito, para esta dimensión, se ha fijado los siguientes indicadores: Remuneración, condiciones físicos ambientales y la motivación.

#### **2.4 Definición de términos básicos**

**Administración:** Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permiten establecer sistemas racionales de

esfuerzo cooperativo, para alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

**Calidad del servicio:** Es el producto del valor del servicio, medido por la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

**Comunicación:** Es el proceso de transmisión de la información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.

**Condiciones laborales:** Conjunto de factores que influyen el desempeño laboral donde se realiza.

**Cultura organizacional:** Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y experiencias existentes en todas las empresas.

**Dirección:** Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar).

**Estrategia empresarial:** La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

**Estructura organizacional:** Disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización.

**Gestión:** Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

**Liderazgo:** Define a una cualidad que ejercen las personas sobre sus colaboradores con el fin de influir en ellos para motivarlos en su desempeño laboral.

**Motivación:** Son aspectos que impulsan a un individuo para llevar a cabo ciertas actividades para lograr sus objetivos.

***Recursos:*** Son medios que las empresas poseen para lograr sus objetivos y realizar sus tareas: son bienes y servicios consumidos en la realización de las actividades institucionales y constituyen los insumos o entradas necesarios para elaborar el servicio prestado.

***Relaciones interpersonales:*** Son asociaciones entre dos o más personas basadas en emociones y sentimientos.

***Satisfacción laboral:*** Es el grado de conformidad del trabajador respecto a las condiciones favorables en su centro laboral.

***Servicios:*** Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se ofrecen a los usuarios.

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis General

La gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas

- ✓ La situación actual de la gestión empresarial del sector hotelero en el distrito de Baños del Inca es ineficiente y el nivel del clima organizacional es malo.
- ✓ El planeamiento de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018
- ✓ La organización de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018
- ✓ La dirección de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018
- ✓ El control de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018
- ✓ El tipo de estrategias que deben proponerse para un cambio sustantivo en la gestión empresarial y lograr mejoras en el clima organizacional debe orientarse al mercado, talento humano, operaciones y servicios y, a la administración y finanzas.

## 3.2 Variables

### 3.2.1 Variable independiente: Gestión empresarial

### 3.2.2 Variable dependiente: Clima organizacional

## 3.3 Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 2

Cuadro de Operacionalización de variables

Título: Influencia del estilo de gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Baños del Inca, Cajamarca, 2017					
Hipótesis	Definición conceptual	Definición operacional de las variables			Fuente instrumento de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
Hipótesis general	Gestión empresarial		Planeación	- Nivel estratégico: planes de acción, logro de objetivos, recurso y políticas - Nivel táctico: Planeación del servicio - Nivel operativo: Asignación de tareas	* Fuentes bibliográficas * Análisis documental * Encuesta (cuestionario)
			Organización	Diseño de la estructura orgánica y funcional	
			Dirección	- Nivel de gestión de conflictos - Tipo de comunicación e información - Nivel de liderazgo	
			Control	- Nivel de seguridad - Evaluación del desempeño	
	Clima organizacional		Percepción general e identificación con la organización	- Misión social - Objetivos y proyectos - Estructura organizacional	* Fuentes bibliográficas * Análisis documental * Encuesta (cuestionario)
			Liderazgo y relaciones de autoridad (Liderazgo autocrático, paternalista y participativo)	- Comunicación - Control - Manejo de las relaciones interpersonales - Cooperación y apoyo	
			Interacción con compañeros	- Trabajo en equipo - Colaboración y comunicación	
			Satisfacción y motivación por el trabajo	- Nivel de satisfacción laboral - Nivel de motivación	
			Aspecto humano de la organización	- Remuneración: Pago x horas extras e incentivos - Bienestar social	
			Condiciones de trabajo	- Seguridad y salud ocupacional - Estabilidad laboral	

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

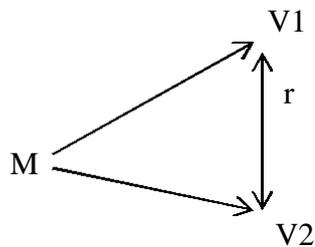
#### 4.1 Ubicación geográfica

La presente investigación se realizó en el distrito de Baños del Inca, Cajamarca, geográficamente ubicada a 2,750 msnm. Lugar donde se encuentran ubicadas las pequeñas empresas del sector hotelero.

#### 4.2 Diseño de la investigación

La investigación es descriptiva-correlacional causal y responde al diseño no experimental, transversal simple. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2015) es descriptivo puesto que su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad o corroborar un enunciado.

Es correlacional pues “tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2015, p.93). Según los autores señalan que los diseño no experimentales transversales se encragan de recolectar datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Esquemáticamente podemos visualizarlo de la siguiente manera:



Dónde:

M: Muestra

O: Observaciòn

V1: Gesiòn empresarial

V2: Clima organizacional.

r: correlaciòn, influencia.

#### **4.3 Mètodos de investigaciòn**

El mètodo de investigaciòn utilizado está dentro de la clasificaciòn de los mètodos lógicos, que son aquellos que se basan en la utilizaciòn del pensamiento en sus funciones de análisis y síntesis. En tal propósito, se us el mètodo hipotético-deductivo que consiste en proponer una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos proporcionados por la encuesta, arribando a la hipótesis mediante procedimientos inductivos para luego usar procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógico deductiva para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

#### **4.4 Poblaciòn, muestra, unidad de análisis y unidad de observaciòn**

La poblaciòn estuvo conformada por 05 representantes de las pequenas empresas hoteleras y un total de 20 empleados. La muestra es la misma que la poblaciòn por ser esta pequena. La unidad de análisis está conformada por los representantes así como por los trabajadores de las empresas. En cuanto a la unidad de observaciòn son las pequenas empresas hoteleras que nos interesa estudiar.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos de recopilaciòn de informaciòn**

Las técnicas utilizadas para la recopilaciòn de la informaciòn fueron la observaciòn y la encuesta (estas técnicas nos permitieron obtener informaciòn de manera directa y precisas de las muestras) y el análisis documental (se revisaron

referencias bibliográficas para el desarrollo de la investigación). El instrumento utilizado fue el cuestionario.

#### **4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

La técnica utilizada es la estadística. Para el procesamiento se tabuló la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del software estadístico SPSS 24. En lo referente al análisis e interpretación de la información se utilizarán las tablas y figuras.

#### **4.7 Equipos, materiales e insumos**

Los equipos utilizados fueron los de cómputo con conexión a internet y utilizando como materiales a los libros electrónicos y tesis de consulta.

#### **4.8 Matriz de consistencia metodológica**

La matriz de consistencia metodológica se presenta en la tabla 3. En ella se muestra en forma detallada los problemas, objetivos e hipótesis; así como, las dimensiones e indicadores de cada variable y la parte metodológica utilizada.

**Tabla 3**  
*Matriz de consistencia*

<b>Título: Influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.</b>								
<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente o instrumento</b>	<b>Metodología</b>	<b>Población y muestra</b>
<p><b>Pregunta general</b></p> <p>¿De qué manera la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p><b>Gestión empresarial</b></p>	<p>* Planeamiento</p> <p>* Organización</p> <p>* Dirección</p> <p>* Control</p>	<p>- Nivel estratégico</p> <p>- Nivel táctico</p> <p>- Nivel operativo</p> <p>- Diseño de la estructura orgánica y funcional</p> <p>- Nivel de gestión de conflictos</p> <p>- Tipo de comunicación e información</p> <p>- Nivel de liderazgo</p> <p>- Nivel de seguridad</p> <p>- Evaluación del desempeño</p>	<p>* Fuentes bibliográficas</p> <p>* Análisis documental</p> <p>* Encuesta/ cuestionario.</p>	<p><b>* Diseño metodológico</b></p> <p>- No experimental, descriptivo y transaccional</p> <p><b>* Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p>- Enfoque cuantitativo, deductivo y de tipo descriptivo</p> <p><b>* Nivel de investigación:</b></p> <p>- Descriptivo, explicativo</p>	
<p><b>Preguntas auxiliares</b></p> <p>*¿Cuál es la situación actual de la gestión empresarial y del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?</p> <p>*¿De qué manera el planeamiento de la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?</p> <p>*¿De qué manera la organización de la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>* Analizar la situación actual de la gestión empresarial y del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p> <p>*Determinar la influencia del planeamiento de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p> <p>*Determinar la influencia de la organización de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>*La situación actual de la gestión empresarial es ineficiente y el nivel del clima organizacional es malo</p> <p>* El planeamiento de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p> <p>* La organización de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p> <p>* La dirección de la gestión empresarial influye</p>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Clima organizacional</b></p>	<p>* Percepción general e identificación con la organización</p> <p>* Liderazgo y relaciones de autoridad (Liderazgo autocrático, paternalista y participativo)</p> <p>* Interacción con compañeros</p> <p>* Satisfacción y motivación por el trabajo</p> <p>* Aspecto humano de la organización</p>	<p>- Misión social y proyectos</p> <p>- Estructura organizacional</p> <p>- Comunicación</p> <p>- Control</p> <p>- El contrato de relaciones interpersonales</p> <p>- Cooperación y apoyo</p> <p>- Trabajo en equipo</p> <p>- Colaboración y comunicación</p> <p>- Nivel de satisfacción laboral</p> <p>- Nivel de motivación</p>	<p>* Fuentes bibliográficas</p> <p>* Análisis documental</p> <p>* Encuesta/ cuestionario.</p>	<p><b>* Técnicas para el procesamiento y análisis de la información</b></p> <p>- Estadística descriptiva, haciendo uso del programa estadístico SPSS 24</p> <p>- <b>Para la contrastación de la hipótesis:</b></p> <p>-Prueba estadística no paramétrica Chi Cuadrado.</p>	<p><b>* Población</b></p> <p>- Conformada por 05 hoteles registrados en la Cámara de Comercio de Cajamarca, y 20 trabajadores.</p> <p><b>*Muestra</b></p> <p>-Tamaño óptimo de la muestra: 05 representantes y 20 trabajadores.</p>

<p>*¿De qué manera la dirección de la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?</p> <p>*¿De qué manera el control de la gestión empresarial influye en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?</p> <p>* ¿Qué tipo de estrategias deben proponerse para mejorar la gestión empresarial y el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018?</p>	<p>*Determinar la influencia de la dirección de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p> <p>*Determinar la influencia del control de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p> <p>* Diseñar estrategias que permitan mejorar la gestión empresarial y el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.</p>	<p>significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p> <p>* El control de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018</p> <p>* El tipo de estrategias que deben proponerse para un cambio sustantivo en la gestión empresarial y lograr mejoras en el clima organizacional debe orientarse al mercado, talento humano, operaciones y servicios, a la administración y finanzas.</p>		<p>* Condiciones de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración</li> <li>- Bienestar social</li> <li>- Seguridad y salud ocupacional</li> <li>- Estabilidad laboral</li> </ul>			
---	---	--	--	---------------------------------	--	--	--	--

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Presentación de resultados

**Tabla 4**

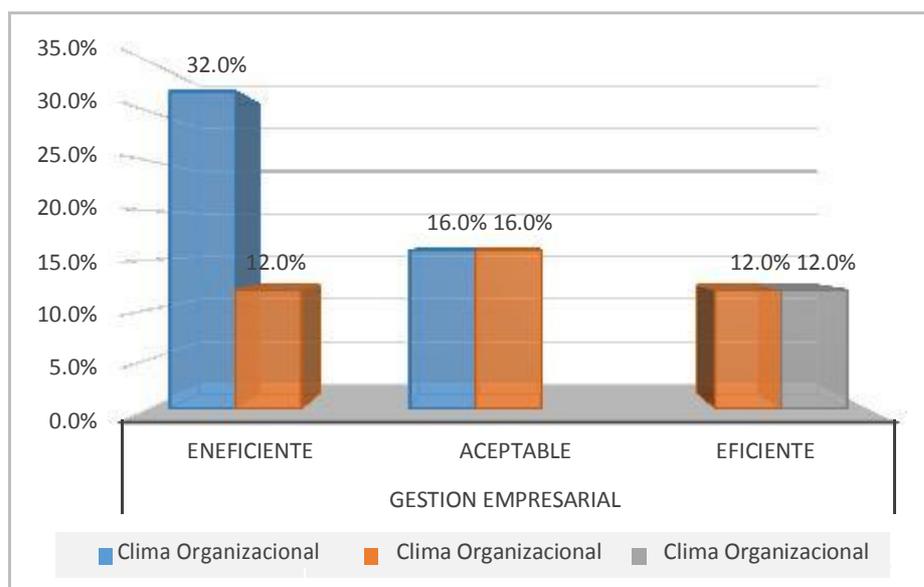
*Influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018*

Clima Organizacional		Gestion Empresarial			Total
		Ineficiente	Aceptable	Eficiente	
Malo	Recuento	8	4	0	12
	% del total	32,0%	16,0%	0,0%	48,0%
Regular	Recuento	3	4	3	10
	% del total	12,0%	16,0%	12,0%	40,0%
Bueno	Recuento	0	0	3	3
	% del total	0,0%	0,0%	12,0%	12,0%
Total	Recuento	11	8	6	25
	% del total	44,0%	32,0%	24,0%	100,0%

#### Medidas simétricas

		Error estándar			
		Valor	asintótico	Aprox. S	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Gamma	,825	,127	4,008	,000
N de casos válidos		25			

*Fuente:* Elaboración propia en base a la aplicación del cuestionario.



*Figura 1:* Influencia de la Gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018 *Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario.

De acuerdo a la tabla 4, según el recuento del porcentaje total en lo que se refiere a la gestión empresarial el 44% es ineficiente, el 32% es aceptable y el 24% es eficiente. Respecto al clima organizacional el 48% indica que es malo, el 40% es regular y el 12% es bueno. La figura 1 muestra en cambio que de los que manifiestan que es ineficiente también indican respecto al clima orgnizacional que es 32% malo y el 12% regular. De la misma manera, de los que opinan que es aceptable, el 16% indica que el clima organizacional es malo y el 16% es regular. Finalmente, de los que revelan que es eficiente el 12% indica que es malo y el 12% que es regular.

Los datos expuestos tanto en la tabla 4 como en la figura 1, justifican la influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional, puesto que existe una relación directa.

**Tabla 5**

*Situación actual de la gestión empresarial en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018*

<b>Gestion Empresarial</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gestion Empresarial	Ineficiente	11	44%
	Aceptable	8	32%
	Eficiente	6	24%
Planeamiento	Ineficiente	9	36%
	Aceptable	10	40%
	Eficiente	6	24%
Organización	Ineficiente	10	40%
	Aceptable	10	40%
	Eficiente	5	20%
Dirección	Ineficiente	12	48%
	Aceptable	6	24%
	Eficiente	7	28%
Control	Ineficiente	9	36%
	Aceptable	11	44%
	Eficiente	5	20%

*Fuente:* Elaboración propia en base a la aplicación del cuestionario.

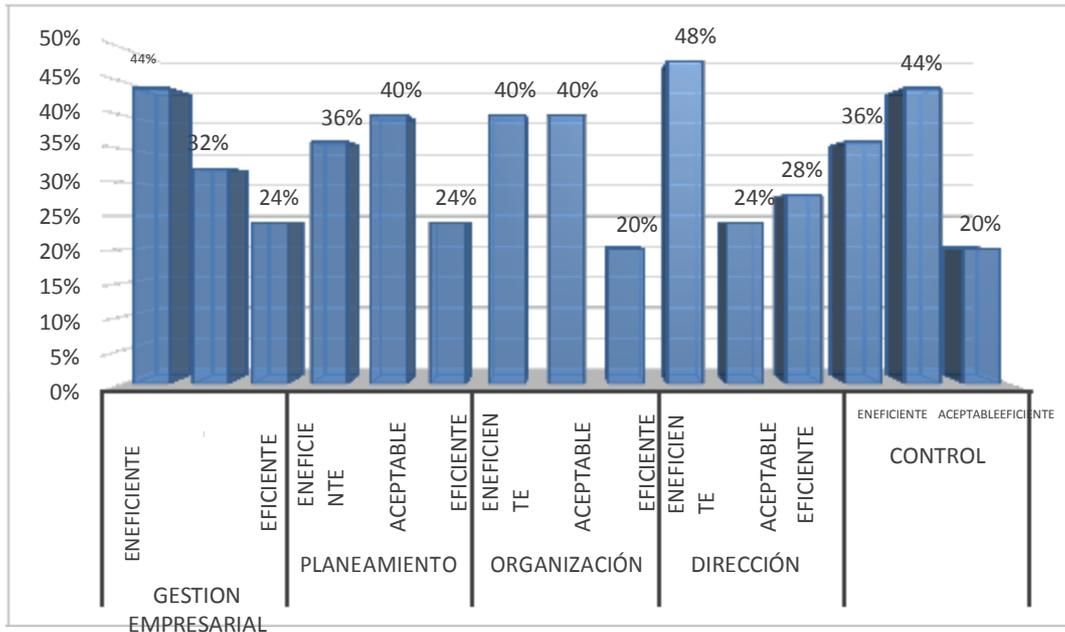


Figura 2: Situación actual de la gestión empresarial en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 5, la situación actual de la gestión empresarial por dimensiones es mayormente ineficiente en un 44% respecto a la dirección, seguido de un 40% en organización y de un 36% tanto en planeamiento como en control, mientras que en relación a lo aceptable, el 44% corresponde a la dimensión control, seguido del 40% en las dimensiones planeamiento y organización y finalmente, en lo que respecta al indicador eficiente, el mayor porcentaje pertenece a la dimensión dirección, seguido de un 24% en planeamiento y del 20% en las dimensiones organización y control.

Por otra parte, la figura 2 muestra en forma resumida que en la dimensión planeamiento el 36% es ineficiente, el 40% es aceptable y el 24% es eficiente, mientras que en la dimensión organización, el 40% es ineficiente y aceptable y solo el 20% es eficiente; respecto a la dimensión dirección, el 48% es ineficiente, el 24% es aceptable y el 28% es eficiente; finalmente, en la dimensión control el 36% es ineficiente, el 44% es aceptable y el 20% es eficiente.

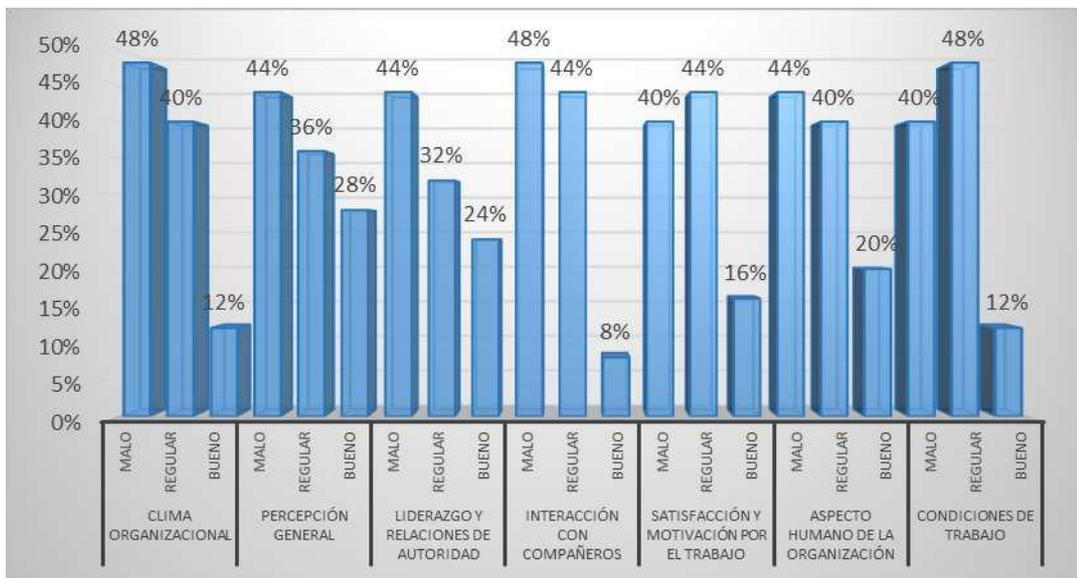
Al parecer de lo mostrado la dimensión más posesionada es la de dirección.

**Tabla 6**

*Situación actual del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018*

<b>Clima organizacional</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Clima organizacional	Malo	12	48%
	Regular	10	40%
	Bueno	3	12%
Percepción general	Malo	11	44%
	Regular	9	36%
	Bueno	7	28%
Liderazgo y relaciones de autoridad	Malo	11	44%
	Regular	8	32%
	Bueno	6	24%
Interacción con compañeros	Malo	12	48%
	Regular	11	44%
	Bueno	2	8%
Satisfacción y motivación por el trabajo	Malo	10	40%
	Regular	11	44%
	Bueno	4	16%
Aspecto humano de la organización	Malo	11	44%
	Regular	10	40%
	Bueno	4	20%
Condiciones de trabajo	Malo	10	40%
	Regular	12	48%
	Bueno	3	12%

*Fuente:* Elaboración propia en base a la aplicación del cuestionario



*Figura 3:* Situación actual del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario

Según la tabla 6 y la figura 3, la situación actual del clima organizacional por dimensiones se muestra con indicadores porcentuales. En la dimensión percepción general el 44% es malo, el 36% es regular y el 28% bueno; en la dimensión liderazgo y relaciones de autoridad el 44% es malo, 32% es regular y el 24% es bueno; en la dimensión interacción con compañeros el 48% es malo, el 44% es regular y el 8% es bueno; en la dimensión satisfacción y motivación por el trabajo el 40% es malo, 44% es regular y el 16% es bueno; en la dimensión aspecto humano de la organización el 44% es malo, es regular y el 20% es bueno; finalmente, en la dimensión condiciones de trabajo el 40% es malo, el 48% es regular y el 12% es bueno.

### PRUEBAS DE NORMALIDAD

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestion_Empresarial	,276	25	,000	,781	25	,000
Clima_Organizacional	,300	25	,000	,767	25	,000

Como el valor de la Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk es altamente significativo ( $p < 0.01$ ). Por lo tanto las correlaciones se trabajaron con el coeficiente de correlación de Spearman.

**Tabla 7**

*Influencia del planeamiento de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018*

Clima Organizacional		Planeamiento
Percepción general	Coefficiente de correlación	,728**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Liderazgo y relaciones de autoridad	Coefficiente de correlación	,723**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Interacción con compañeros	Coefficiente de correlación	,813**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25

Satisfacción y motivación por el trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,719** ,000 25
Aspecto humano de la organización	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,747** ,000 25
Condiciones de trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,897** ,000 25

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación del cuestionario

**Tabla 8**

*Influencia de la organización de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018*

Clima Organizacional		Organización
Percepción general	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,801** ,000 25
Liderazgo y relaciones de autoridad	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,799** ,000 25
Interacción con compañeros	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,825** ,000 25
Satisfacción y motivación por el trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,810** ,000 25
Aspecto humano de la organización	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,787** ,000 25
Condiciones de trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,851** ,000 25

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación del cuestionario

**Tabla 9**

*Influencia de la dirección de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018*

Clima Organizacional		dirección
Percepción general	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,764** ,000 25

Liderazgo y relaciones de autoridad	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,843 ** ,000 25
Interacción con compañeros	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,832 ** ,000 25
Satisfacción y motivación por el trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,857 ** ,000 25
Aspecto humano de la organización	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,791 ** ,000 25
Condiciones de trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,888 ** ,000 25

*Fuente:* Elaboración propia en base a la aplicación del cuestionario.

**Tabla 10**

*Influencia del control de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.*

Clima Organizacional		control
Percepción general	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,776 ** ,000 25
Liderazgo y relaciones de autoridad	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,783 ** ,000 25
Interacción con compañeros	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,866 ** ,000 25
Satisfacción y motivación por el trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,800 ** ,000 25
Aspecto humano de la organización	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,779 ** ,000 25
Condiciones de trabajo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,839 ** ,000 25

*Fuente:* Elaboración propia en base a la aplicación del cuestionario.

## 5.2 Anàlisis, interpretación y discusión de resultados

En esta sección se analizan, interpretan y discuten los resultados respecto al objetivo general y a los cinco primeros objetivos específicos planteados en la investigación.

*1º Influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.*

En la tabla 4; se observa que, el valor de la prueba Gamma para variables ordinales es altamente significativo ( $p < 0.01$ ). Por lo tanto existe influencia positiva de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018. Por otro lado, el 32% de los empleados tienen un clima organizacional malo, el 12% regular y ningún porcentaje es bueno, por lo tanto, de ello se deriva que la gestión empresarial sea mayormente ineficiente (44%).

De los resultados se puede inferir que la relación entre ambas variables es directa, esto supone que a una mejor gestión empresarial haya un mejor clima organizacional.

*2º Situación actual de la gestión empresarial y del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.*

En la tabla 5, se, Cajamarca, 2018 en su mayoría es ineficiente, como en la organización con el 40% y en la dirección con el 48% y simismo, es aceptable en el planeamiento con el 40% y en el control con el 44%. En el caso del clima organizacional; en la tabla 6 se observa que la situación actual en su mayoría es mala; como en la percepción general con el 44%, en el liderazgo y relaciones de autoridad con el 44%, en interacción con compañeros con el 48%, en el aspecto

humano de la organización con el 44% y regular, en satisfacción y motivación por el trabajo con el 44% y en condiciones de trabajo con el 48%.

De acuerdo a los resultados, en lo que respecta a la gestión empresarial, se nota claramente una inadecuada dirección y organización de las empresas, ello se debe a la poca preparación que tienen los propietarios y/o administradores en gestión, pues muchos de ellos actúan en función a las circunstancias; vale decir, a como se vienen dando las administraciones de otros hoteles observados, por lo que existe un desinterés por conocer las herramientas de gestión empresarial. Respecto al clima organizacional, es mala por la carencia de liderazgo y gestión lo que repercute en sus trabajadores, quienes no se encuentran satisfechos con el nivel de remuneración, las condiciones de trabajo, así como, el ambiente o clima laboral existente. Por lo que para mejorar esta situación se propone una capacitación integral.

*3° Influencia del planeamiento de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.*

En la tabla 7 se observa que el valor de la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0.01$ ). Esto indica que existe influencia positiva del planeamiento de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional. Por otro lado, se nota que la influencia mayor del planeamiento se ve reflejado en las dimensiones del clima organizacional: interacción con compañeros y en condiciones de trabajo.

De los resultados se puede inferir que la relación entre ambas variables es directa, esto supone que a una mejor planeamiento de la gestión empresarial

haya un mejor clima organizacional en las dos dimensiones aludidas y sobre todo, en las otras dimensiones.

*4° Influencia de la organización de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.*

En la tabla 8 se observa que el valor de la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0.01$ ). Esto indica que existe influencia positiva de la organización de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional. Por otro lado, se nota que la influencia mayor de la organización se ve reflejado en las dimensiones del clima organizacional: condiciones de trabajo, e interacción con compañeros y en menor medida, en la percepción general y, satisfacción y motivación por el trabajo.

De los resultados se puede inferir que la relación entre ambas variables es directa, esto supone que a una mejor organización de la gestión empresarial haya un mejor clima organizacional en las dos dimensiones aludidas y sobre todo, en las otras dimensiones.

*5° Influencia de la dirección de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.*

En la tabla 9 se observa que el valor de la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0.01$ ). Esto indica que existe influencia positiva de la dirección de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional. Por otro lado, se nota que la influencia mayor de la dirección se ve reflejado en las dimensiones del clima organizacional: condiciones de trabajo, satisfacción y motivación por el trabajo y, liderazgo y relaciones de autoridad; y en menor medida, en la interacción con compañeros.

De los resultados se puede inferir que la relación entre ambas variables es directa, esto supone que a una mejor dirección de la gestión empresarial haya un mejor clima organizacional en las tres dimensiones aludidas y sobre todo, en las otras dimensiones.

*6° Influencia del control de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.*

En la tabla 10 se observa que el valor de la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0.01$ ). Esto indica que existe influencia positiva del control de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional. Por otro lado, se nota que la influencia mayor del control se ve reflejado en las dimensiones del clima organizacional: Interacción entre compañeros y condiciones de trabajo, y en menor medida, satisfacción y motivación por el trabajo.

De los resultados se puede inferir que la relación entre ambas variables es directa, esto supone que a un mejor control de la gestión empresarial haya un mejor clima organizacional en las dos dimensiones aludidas y sobre todo, en las otras dimensiones.

### **5.3 Contrastación de hipótesis**

- La gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018. En la tabla 4 se observa que el valor de la prueba Gamma para variables ordinales es altamente significativo ( $p < 0,01$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis a un nivel de confiabilidad del 99%.

- La situación actual de la gestión empresarial del sector hotelero en el distrito de Baños del Inca es ineficiente y el nivel del clima organizacional es malo. En la

tabla 5 se observa que la gestión empresarial es ineficiente en su mayoría, pues es ineficiente en organización y dirección y, solo es aceptable en el planeamiento y control. En la tabla 6 se observa que la situación actual del clima organizacional es mala en la percepción general, relaciones de autoridad, en interacción con compañeros y en el aspecto humano de la organización y regular en satisfacción y motivación por el trabajo y en condiciones de trabajo; por lo tanto se acepta la hipótesis a un nivel de confiabilidad del 99%.

- El planeamiento de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018. En la tabla 7 se observa que, el valor de la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0.01$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis a un nivel de confiabilidad del 99%.

- La organización de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018. En la tabla 8 se observa que, el valor de la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0.01$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis a un nivel de confiabilidad del 99%.

- La dirección de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018. En la tabla 9 se observa que, el valor de la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0.01$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis a un nivel de confiabilidad del 99%.

- El control de la gestión empresarial influye significativamente en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018. En la tabla 10 se observa que, el valor de la prueba del

Coeficiente de Correlación de Spearman es altamente significativo ( $p < 0.01$ ); por lo tanto se acepta la hipótesis a un nivel de confiabilidad del 99%.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

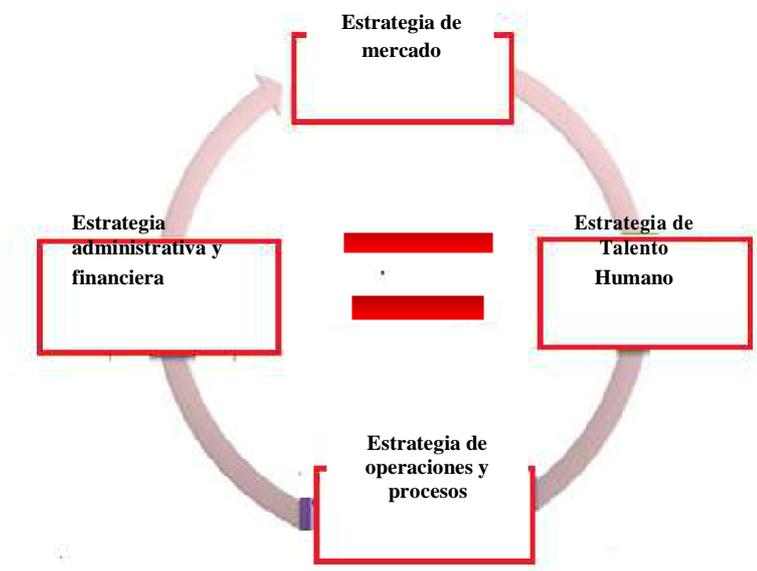
#### **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **6.1. Formulaciòn de la propuesta para la soluciòn del problema**

Es importante precisar que los gerentes empresariales del sector hotelero en el distrito de Baños del Inca, son los principales responsables de la cultura y el clima organizacional; es decir, del ambiente interno de la empresa, lo cual constituyen todos los elementos o fuerzas internas que influyen en las empresas. Por ello se considera que el éxito y la efectividad de las mismas está en darle una influencia directa y positiva al proceso de gestión empresarial, para evitar de este modo una sensación de malestar al interior de la organización, para ello se deben plasmar de forma objetiva estrategias viables, medibles, prácticas y dinámicas en donde se involucren a todo el personal de la empresa para que se posibilite su desarrollo.

Por consiguiente, para el sector hotelero de Baños del Inca, se hace muy necesario resaltar cuáles deben ser las estrategias de gestión empresarial que le permitirán tener mayores ventajas competitivas, darles un mayor valor agregado, ser rentables y sobre todo mejorar su clima organizacional. Para ello se plantea el enfoque sistémico como base conceptual de las estrategias planteadas en función de su visión; vale decir, una estrategia sistémica que integre los conceptos fundamentales de: totalidad, interacción, organizaciòn y complejidad. Para el efecto la mencionada estrategia debe integrar las estrategia del mercado, del

talento humano, de las operaciones y servicios; así como, la estrategia administrativa y financiera (ver figura 4).



*Figura 4.* Estrategia sistémica  
*Fuente:* Elaboración propia

Para la ejecución de la estrategia sistémica propuesta es importante como lo menciona Bustamante (2015), cumplir con la premisa de alinear, comprometer, medir e implementar estrategias de gestión empresarial. Es aquí donde es importante alinear las unidades del negocio y de los procesos del sector hotelero, armonizando y gestionando todos los riesgos, oportunidades y competencias que tienen al interior de cada empresa; medir sus recursos humanos, financieros y técnicos para integrar la estrategia sistémica en los procesos gerenciales vitales de planificación, presupuesto, gestión de evaluación y control de la empresa.

Desde el gerente o propietario de la empresa hotelera hasta el personal de servicio, se tienen que comprometer y alinear con la estrategia, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr el resultado deseado. Lo importante de todo lo planteado es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de la empresa de forma clara y precisa,

de modo tal que cada empleado sea capaz de comprender el direccionamiento estratégico de la empresa, de esta forma su actuación dentro de la empresa será proactiva y no reactiva.

Los resultados obtenidos en clientes tanto internos como externos, será un ambiente adecuado, calidad en el servicio, creatividad, innovación, buen trato para cubrir la necesidad de atención adecuada al cliente, así como demás formas de adquirir los servicios, los cuales medirán la efectividad de la aplicación de la estrategia sistémica planteada. Por consiguiente, los frentes estratégicos que debe trabajar la empresa hotelera de los Baños del Inca para lograr una mejora sustantiva en la gestión empresarial y el clima organizacional se describen a través de las siguientes estrategias por áreas funcionales:

#### **6.1.1 Estrategia de mercado (diferenciación del servicio)**

Esta estrategia consiste en crecer en participación en el mercado con los medios con que se cuenta, para mejorar el fortalecimiento de la relación entre el sector hotelero y sus clientes (internos y externos), por lo que considerando que el principal activo que posee una empresa hotelera es su reputación, entonces el propósito consiste en brindar nuevos y mejores servicios con calidad, que le permitan a estas empresas ser lo suficiente competitivos y de este modo, posibilitar la diferenciación del servicio.

Para ser práctico lo anterior y mejorar la gestión empresarial así como el clima organizacional del sector hotelero mediante la diferenciación del servicio es necesario mejorar la actual calidad del servicio al cliente externo (los huéspedes del hotel) mediante las siguientes acciones:

- Aprender a escuchar a los clientes respecto a la opinión que tienen del hotel: Este paso es importante para la precaución de futuros problemas y sobre todo,

tener las suficientes razones que conlleven a adoptar mejores decisiones para resolver las quejas o críticas lo más satisfactoriamente posible, esto posibilitará no solo mejorar la imagen de la empresa, sino sobre todo, aumentar la demanda.

- Efectuar las preguntas adecuadas a los huéspedes: Esto es, se debe preguntar por ejemplo, qué puede hacer el hotel que administra para ayudarles a disfrutar mejor acerca de sus estancia. Ésta simple consulta es una forma sencilla de obtener valiosa información.

- Monitorear las redes sociales: Esto significa estar informado acerca de lo que las personas opinan del hotel en plataformas de internet, esto es necesario para despejar dudas de los clientes potenciales o solucionar los problemas que puedan haber generado críticas de los anteriores huéspedes.

- Aceptar la crítica como una oportunidad: Atender todas las quejas sobre los servicios del hotel como una oportunidad para mejorarlas. Siempre se debe resolver cualquier queja de la manera más rápida y eficiente posible.

- Identificar las expectativas de los huéspedes, crear una relación de confianza y actuar con responsabilidad social dirigidas a fidelizar a los clientes.

De la misma manera, para mejorar la actual calidad del servicio al cliente interno (los trabajadores del hotel) se deben propiciar las siguientes acciones:

- Generar un buen clima laboral: Esto supone fomentar la comunicación, reconocer los logros de los trabajadores, dar autonomía a los colaboradores, crear programas de capacitación y desarrollo y asimismo, programar actividades fuera del trabajo.

- Promover el trabajo en equipo: Delegar funciones, celebrar y reconocer los méritos de los demás, fijar metas y objetivos comunes y construir un grupo heterogéneo.
- Capacitar a los colaboradores: Esto conlleva a que las personas encargadas de atender las necesidades de los huéspedes del hotel deben tener los conocimientos adecuados para poder prestar un servicio de calidad. Esto supone propiciar cursos en convenios con universidades, conferencias y eventos diversos.
- Proveer las herramientas tecnológicas necesarias: Para que el personal pueda desarrollar eficientemente su función se hace necesario contar con software de gestión administrativa y contable.
- Establecer reuniones habitualmente: la idea es tener reuniones semanales con el personal, donde se informe acerca de la calidad del servicio que se está prestando, así como evaluar las quejas, esto ayudará a la administración a obtener datos muy valiosos y a reorientar la gestión de la empresa.

En segundo lugar, es necesario considerar la oferta de nuevos servicios que permitan generar ingresos adicionales con la composición de los recursos humanos actuales con que se cuenta y la utilización de medios de publicidad no convencional como las redes sociales e Internet, para lograr una mayor participación de mercado. En el caso de brindar nuevos servicios conexos al servicio que se da, existen para ello herramientas tecnológicas como el Marketing Digital que tiene como ventajas el propiciar menos gastos con más resultados (marketing de contenidos), ganancias progresivas (construcción de la marca en la web), capacidad de segmentación (basadas en edades, ubicación, intereses, etc.) y medición de resultados mediante métricas.

En idéntica manera, entre los servicios adicionales más populares que suelen ofrecer los hoteles, se encuentran el acceso gratuito al wi-fi, el parking gratis y el desayuno incluido. Todo esto con la finalidad de propiciar un excelente servicio donde el cliente se sienta más cómodo y por ende, se sienta más satisfecho. Una importante manera de fidelizar a los clientes y utilizar de mejor forma el internet es conseguir que se reserve la visita a través de la página web del hotel, como un modo de mantener la comunicación regular con ellos. Agregado a ello, se puede promocionar los nuevos eventos y/o tarifas especiales en días feriados mediante el envío de información publicitaria publicada en el blog del hotel o por correo a un gran número de personas de manera directa y personalizada.

En este sentido, con la incursión de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones se posibilita una comunicación eficiente, rápida y clara entre diversos miembros de la misma empresa hotelera, así como con los clientes. De esta forma, podemos identificar cinco características principales de las TIC actualmente como son: estar relacionadas con la creatividad e innovación, puesto que dan acceso a nuevas formas de comunicación y con mayor frecuencia con el uso de internet y la informática.

### **6.1.2 Estrategia de Talento Humano (Empowerment)**

En consecuencia, en función a los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario a los trabajadores del sector hotelero, con el fin de diagnosticar el clima organizacional, se propone implementar el programa de talento humano para mejorar las competencias y el desempeño del personal, y al mismo tiempo, generar un ambiente laboral adecuado en los hoteles, que propicie una mayor satisfacción de los huéspedes, mediante la adopción de sistemas de gestión y

estándares de calidad. Este programa establece que las empresas que alcancen el nivel mínimo establecido, se harán acreedores a un distintivo el cual debe ser entregado por la Cámara Regional de Turismo de Cajamarca (Caretur), ello dará mayor reputación a la empresa que la posea.

El enfoque del programa que se propone se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos fundamentales en la operación de las empresas del sector hotelero, tales como:

- El sistema de gestión: Implementando diversos tipos de sistemas de gestión (inteligencia de negocios, gestión de procesos empresariales, los ERP, entre otros) que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación, control, organización y operación, para la definición de objetivos claros que deben ser cumplidos por todos los trabajadores que laboran en la empresa.
- Procesos: mediante la aplicación de esta metodología las personas trabajan con “más sentido” al conocer los objetivos del proceso, aumenta la capacidad de adaptación y anticipación de la organización, se estimula el trabajo colaborativo y se fomenta la mejora continua de los procesos.
- Desarrollo humano: la importancia del desarrollo humano lo vemos aplicado en el capital humano, en la formación y habilidades obtenidas en los trabajadores. En este caso, el desarrollo humano en las empresas hoteleras mejorando las condiciones de productividad a través de capacitaciones, recompensas, reconocimiento, ascensos, entre otros incentivos. Su importancia radica en que el desarrollo del personal nos propicia una mayor productividad, mayor motivación y definición clara de objetivos.

- Sistema de información: En el contexto de una empresa hotelera, los sistemas de información cumple los objetivos de cualquier otro sistema en general, tales como: el procesamiento de entradas, el almacenamiento de datos relacionados con la organización y la producción de reportes y otro tipo de instrumentos de resumen de datos. En tal sentido, los sistemas de información tienen una enorme importancia en el incremento de la capacidad organizacional frente al cambio del entorno, siendo una necesidad actual el tomar decisiones acertadas, reducir costos, mejorar la comunicación entre los trabajadores y agilizar las funciones.

El programa de talento humano se conforma por una estructura de 4 elementos y 12 técnicas (ver tabla 11).

**Tabla 11**

*Elementos y técnicas del programa de talento humano*

Elementos	Técnicas
1. Calidad humana	1. Desarrollo personal
	2. Las 5'S
	3. Liderazgo y desarrollo humano
	4. Conocimiento del sector hotelero
2. Satisfacción del cliente	5. Relaciones interpersonales
	6. Marketing
	7. Gestión por procesos
3. Gerenciamiento de rutina	8. Administración por objetivos y metas
	9. Gestión por resultados
	10. Sistema de información
4. Gerenciamiento de mejora	11. Mejora continua
	12. Análisis financiero

*Fuente:* Elaboración propia

Cada elemento de la tabla 11 es desarrollado de acuerdo a las técnicas respectivas y persigue un objetivo común. Por tanto, el programa propuesto está debidamente estructurado, de modo tal, que una vez completado por el personal, éste obtenga los logros esperados y adquiera asimismo, las competencias y capacidades para beneficio del sector hotelero bajo una nueva filosofía de trabajo.

### **6.1.3 Estrategia de operaciones y servicios (Benchmarking)**

Esta estrategia tiene como fin mejorar el sistema de información para el sector hotelero. Para ello es necesario diseñar, desarrollar y/o adquirir tecnología informática, para de esta manera posibilitar mejorar las operaciones y los servicios. Por ejemplo, el uso de intranet como medio de información interna para mejorar los canales de comunicación entre todos los colaboradores del hotel. Estas herramientas permiten medir el servicio que presta la empresa al cliente al asegurar las mejores prácticas y compartir información sobre el rendimiento a través del benchmarking.

Algo más, a través de estas plataformas o sistemas tecnológicos se pueden tener resultados precisos de la gestión de la empresa o negocio, pues contribuye en el proceso de toma de decisiones e implantación del cambio con el propósito de lograr y sostener un mejor desempeño, así como incrementar el beneficio de las inversiones. En tal caso, el uso de la informática en el sector hotelero es la manera más precisa de definir objetivos y asegurar oportunidades para generar valor agregado, pues permite interrelacionar con los clientes con respecto a la innovación en el servicio. En tal propósito, estas herramientas informáticas posibilitan a la empresa hotelera mejores ventajas comparativas con respecto a la competencia.

### **6.1.4 Estrategia administrativa y financiera (Administración eficiente de recursos)**

Para mejorar la gestión administrativa y financiera en el sector hotelero se hace imprescindible implantar un nuevo diseño organizacional, pues como sabemos es el vínculo mediante el cual se ejecuta y, por tanto, debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado. Por tanto, es importante desarrollar una nueva estructura organizacional y así cumplir con el incremento de la rentabilidad del negocio. El

enfoque de la estrategia administrativa y financiera se dirige a buscar una estructura organizacional que de un mejor aporte y apoyo, facilitando el trabajo de los empleados en la empresa, es decir, aquel que logre eficiencia, y tenga flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el entorno cambiante y dinámico actual mediante un ambiente organizacional adecuado (ver figura 5).

De otra parte, una administración eficiente de recursos implica la comprensión de la misión y los objetivos de la empresa para destinar los recursos apropiados a las tareas y proyectos que cumplirán con dichos objetivos. Esta también incluye la eficiencia en la administración, la cual se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos, es decir, generar más valor identificando los consumos innecesarios y desperdicios: detectar las actividades que consumen recursos y no aportan valor.

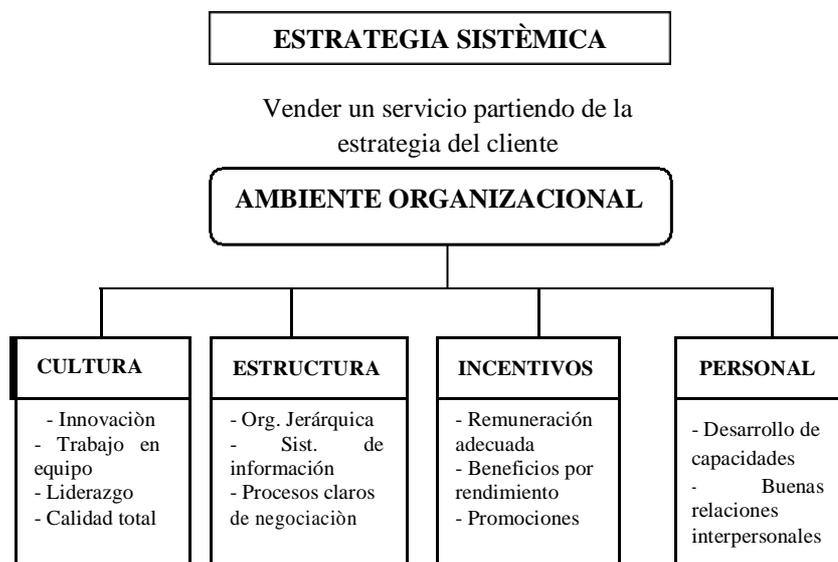


Figura 5. Ambiente organizacional adecuado  
Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, con la elaboración de un rediseño de la estructura organizacional de la empresa hotelera, se logrará determinar las necesidades de los trabajadores, la demanda del servicio y la realidad objetiva en la que se desenvuelve diariamente la empresa, además de estructurar un plan que permita el

desarrollo organizacional que permita que se planifiquen cambios en la empresa. En tal sentido, estas transformaciones se planean, implementan y evalúan con el fin de alcancen los objetivos previstos. En el cual la correcta aplicación de una estructura organizacional, que abarque, estrategias y métodos adecuados para el beneficio de cada hotel. Por lo tanto, el principal objetivo será rediseñar una estructura organizacional adecuada mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de funciones, permitiendo mejorar la gestión administrativa y financiera de cada empresa hotelera.

En base a lo expuesto, el diseño organizacional es un proceso mediante el cual se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la empresa, así como la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una estructura organizacional donde se tratarà de identificar las funciones que realiza el personal de la empresa para conocer el ámbito de competencia de cada trabajador y por consiguiente, desarrollar un modelo organizacional aplicando las herramientas administrativas para lograr un adecuado manejo administrativo-financiero del hotel.

Por lo tanto, el desarrollo del modelo propuesto será por fases. La primera fase comprenderà el diagnóstico situacional o línea base de la empresa (mediante la matriz DOFA). En la segunda fase, se diseña un plan de implementación del modelo (matriz de estrategias). En la tercera fase se diseña la estructura organizacional y se establece un reglamento interno del personal de la empresa. En la cuarta fase se implementa la estructura organizacional en base a los puestos de trabajo con que se cuenta, dando a conocer a los trabajadores la composición de la estructura que refleje con claridad la organización empresarial que espera alcanzar en el futuro y sus funciones a desempeñar.

Finalmente, en la quinta fase, se identificaràn los procesos estratègicos, operativos y de apoyo logístico, mediante la metodologìa de gesti3n por procesos, a fin de identificar a los clientes potenciales y sus necesidades, en tal prop3sito, se describiràn sus procesos mediante el diseño de un mapa de procesos y un flujograma para cada proceso. Ademàs, es necesario diseñar agregado a la nueva estructura organizacional un modelo de trabajo limitando responsabilidades, definiendo claramente el recurso humano y proveer recursos tecnol3gicos para un mejor desempeño, asì como establecer polìticas y procedimientos claros para desarrollar e introducir un nuevo modelo de evaluaci3n de cargos y estructura de salarios acorde con la dinàmica de la empresa. Esto es importante porque darà una ventaja competitiva en las empresas del sector, el tener y retener al personal no solo por la retribuci3n econ3mica sino por el deseo de pertenecer a ella.

## 6.2 Costos de implementaci3n de la propuesta

Los costos de implementaci3n de la propuesta estàn asociados a los costos de inversi3n para garantizar el cumplimiento de las estrategias planteadas. En la tabla 12 se especifica los rubros y su monto para un periodo de dos meses.

**Tabla 12**

*Costo de conformidad para implementar la propuesta*

<b>RUBROS</b>	<b>COSTO (\$/.)</b>
Capacitaci3n por consultorìa a 25 trabajadores x 2 meses (06 horas semanales)	7,200.00
Materiales de capacitaci3n (copias de documentos)	2,500.00
Vestimenta para 20 empleados (hombres y mujeres)	4,500.00
Emulento por capacitaci3n para 20 empleados x 2 meses	4,000.00
Refrigerio para 25 personas x 24 sesiones	3,000.00
Otros	800.00
<b>TOTAL</b>	<b>22,000.00</b>

*Fuente:* Elaboraci3n propia

De acuerdo a la tabla 12, los servicios de capacitaci3n seràn proporcionados por una consultorìa. En el caso de la capacitaci3n de los

trabajadores será por un total de 12 horas al mes (12 horas semanales). En cuanto a la documentación está referida a las copias de la documentación original y reproducción de instructivos técnicos de sistemas de información. No se toma en cuenta el costo por la instalación de la página web por ser el diseño de acuerdo a los requerimientos propios de cada empresa. Respecto al costo por la vestimenta será de acuerdo a un solo modelo (tanto para hombres como para mujeres) y solo se diferenciará por el logo de la empresa. Este aspecto será importante resaltar dado a que no solo se trata de una buena presentación sino será un buen inicio para dar continuidad a otras actividades conjuntas que podrán ser promocionadas a nivel de clúster (concentración de empresas).

Finalmente, los costos serán asumidos íntegramente por los 5 representantes de las pequeñas empresas promotoras.

### **6.3 Beneficios que aporta la propuesta**

#### ***Beneficios para las pequeñas empresas del sector hotelero***

- Optimizar la productividad del personal
- Mejora en la atención al cliente
- Acrecentamiento en la eficiencia de los resultados
- Mejora de la imagen institucional
- Mejora en las relaciones humanas al interior del negocio
- Cambio de actitudes y comportamientos del personal
- Servicio orientado al perfeccionamiento y la calidad
- Aumento de la eficiencia- eficacia individual y grupal de los empleados

#### ***Beneficios para el empleado***

- Mejoramiento de las condiciones laborales
- Aumento de la motivación

- Mejores relaciones interpersonales
- Mejora en su actitud y aptitud.
- Adquirir y desarrollar habilidades que le permitan adaptarse a los cambios institucionales.
- Actuación con principios y valores.
- Trabajo en equipo, por procesos y para resultados.

***Beneficios para el cliente***

- Mayor satisfacción por el servicio
- Mejor trato
- Información oportuna y completa
- Una mejor capacidad de respuesta
- Otros servicios conexos.

## CONCLUSIONES

- Existe influencia significativa ( $p < 0.01$ ) positiva entre la gestión empresarial y el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.
- La situación actual de la gestión empresarial es ineficiente y el clima organizacional es malo en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.
- Existe influencia significativa ( $p < 0.01$ ) positiva entre el planeamiento de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.
- Existe influencia significativa ( $p < 0.01$ ) positiva entre la organización de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.
- Existe influencia significativa ( $p < 0.01$ ) positiva entre la dirección de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.
- Existe influencia significativa ( $p < 0.01$ ) positiva entre el control de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.
- El diseño de las estrategias propuestas si son implementadas adecuadamente permitirán mejorar la gestión empresarial y el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.

## RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

- Por la influencia significativa positiva entre la gestión empresarial y el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018, se recomienda a los propietarios y/o administradores adoptar medidas conducentes a mejorar la gestión empresarial y el clima organizacional en sus establecimientos.
- Debido a que la situación actual de la gestión empresarial es ineficiente y el clima organizacional es malo en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018, se sugiere a los propietarios y/o administradores implementar la propuesta planteada dada su factibilidad técnica y económica.
- Dado a que existe influencia significativa positiva entre el planeamiento de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018, se recomienda a los propietarios y/o administradores evaluar la participación en el mercado por medio del fortalecimiento de la relación entre el sector y sus clientes internos y externos.
- Merced a que existe influencia significativa positiva entre la organización de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018, se recomienda a los propietarios y/o administradores implementar un nuevo diseño organizacional a fin de reestructurar las funciones y competencias de los colaboradores.
- Como quiera que existe influencia significativa positiva entre la dirección de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018, se recomienda evaluar la posibilidad de implementar un programa de talento humano y diseñar, desarrollar y/o adquirir tecnología informática.

- Basados en que existe influencia significativa positiva entre el control de la gestión empresarial en las dimensiones del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018, se recomienda mejorar la comprensión de los problemas de los colaboradores respecto a la puntualidad y responsabilidad en sus funciones, así como propiciar incentivos.
- Por la importancia y significación práctica de la propuesta planteada, se sugiere a los propietarios y/o administradores evaluarla y determinar su implementación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2014). *Desempeño por competencias*. (5ta. ed.). Buenos Aires: Ediciones Gracica.
- Alves, J. (2012). Liderazgo y clima organizacional. *En revista de Psicología del Deporte*, 2 (9). pp. 123-133.
- Arias, F. y Heredia, V. (2014). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (6ta. ed.). México: Trillas.
- Bañon R. y Carrillo E. (2017). *La nueva administración pública*. (5ta. ed.). España: Alianza Editorial.
- Basabe, G. y Basabe, M. (2016). *Estudio del clima organizacional: Aspectos estratégicos para una gestión empresarial efectiva*. (tesis pre grado), Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Brunet, L. (2011). *El clima del trabajo en las organizaciones*. (3era. ed.). México: Trillas.
- Bustamante, I. (2015). *Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla, años 2013*. (tesis pre grado), Universidad técnica de Cotopaxi, Ecuador.
- Caligiore, I. , Díaz, J. (2013). Clima organizacional y desempeño. *Revista Venezolana de gerencia*. 8 (24), 644-658.
- Chiavenato, I. (2011). *Fundamentos de la Administración*. (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill. Latinoamérica editores.
- Cholàn, M. (2016). *Cumplimiento del D.S.Nº 001-2015 Minceturen los hoteles de la ciudad de Trujillo, 2016*, (Tesis de pre grado). Universidad César Vallejo, Trujillo.
- Espejo, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura, Junín, 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, Perú.
- Gareth, R. (2015). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5ta. ed.). México: Prentice-Hall.
- González, R. (2011). *Mejoramiento continuo del desempeño*. (2da. ed.). Chile: PUC.
- Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Jacobo, C. (2016). *Gestión empresarial: oportunidades de mejora en los negocio*. (3a. ed.). Sonora, México: ITS.

- Likert, R. (2012). *Filed Theory and social Science (teoría presentada y ciencias sociales)*. Traducción en español, E.E.U.U: Editorial Harvard Business Shool Press.
- Litwin, R. y Stringer, P. (2017). *Motivación y clima organizacional*. (6ta. ed.). EEUU: Cambridge-Harvard University Press.
- Loaffat, E. (2016). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: CENGAGE.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*, tesis, maestría, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona, España.
- Martín, B. (2012). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. (2da. ed.). España: Editorial Horsori.
- Menarguez, J. (2014). *Descripción del clima organizacional en equipos de atención primaria de una comunidad autónoma*. (2da. ed.). España: Fundación Index.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú.
- Mollepaza, J. (2017). *Influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014-2015*. (tesis pre grado), Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Informe anual*. Perú: OIT.
- Páramo, P. (2016). *Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad de la Sabana, Cundinamarca, Colombia.
- Peña, J. y Flórez, L. (2015). *Clima organizacional en empresas Colombianas*. (tesis pre grado). Universidad de La Sabana, Colombia.
- Pérez, J. y Veràstegui, A. (2013) *Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur- Caso: Avícola Vera EIRL. 2012*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma del Perú, Lima.
- Quevedo, A. (2013). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones*. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura, Perú.
- Quijada, S. y Quijada, S. (2010). *El clima laboral en relación a los estilos de dirección en el hotel Los Portales del distrito de Tarma, 2009*. (tesis pre grado), Universidad Nacional del Centro, Huancayo.
- Quiñones, V. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. (Tesis de Maestría). Quito, Ecuador.

- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac, Perú.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento organizacional*. (3era. ed.). México: Prentice-Hall.
- Sandoval, C. (2014). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *En Hitos de ciencias económico administrativas*. 27(10) pp. 33-40.
- Silva, M. (2013). *El clima en las organizaciones*. (2da. ed.). España: EUB.
- Silva, R. (2015). *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard*, (tesis doctoral), Granada, España.
- Vázquez, D. (2017). *Fundamentos de gestión empresarial*. (3era. ed.). Lima: Ediciones Instituto Europeo de gestión empresarial.
- Yovera, G. (2017). *Clima organizacional del hotel Jazmín del distrito de Lince, 2017*. Universidad Cèsar Vallejo de Lima.

## ANEXOS

### Anexo 1. Ficha de observación directa de los hoteles de la ciudad de Baños del Inca, Cajamarca, 2018

LUGAR: Hotel de Baños del Inca				
TEMA: Gestión empresarial y clima organizacional				
Investigadora: María Cristina Quispe Villanueva				
Fecha: 06-08-2018.				
INDICADORES		VALORACIÓN		OBSERVACIONES Y/O PROPUESTAS DE MEJORA
<b>Gestión empresarial: Planeamiento, organización, dirección y control</b>				
1	Falta de Planificación estratégica	Si		Proponer un plan estratégico
2	Organización inadecuada	Si		Diseñar una nueva estructura orgánica y funcional
3	Falta de liderazgo	Si		Incapacidad para solucionar problemas
4	Inadecuado control	Si		Carencia de acciones de monitoreo
<b>Deficiencias en la calidad de servicio</b>				
5	Elementos tangibles	Si		Mejora de la infraestructura física y equipamiento
6	Atención al público	Si		Mejora de los procedimientos
7	Calidad del servicio	Si		Mayor responsabilidad y cumplimiento
8	Seguridad	Si		Disminuir el nivel de riesgo
9	Sistema de información	Si		Implementar un sistema de información al cliente
<b>Causas que generan las deficiencias en la gestión empresarial</b>				
9	No maneja herramientas de gestión	Si		Inadecuada gestión gerencial
10	Decisiones centralizadas	Si		Limitaciones en la toma de decisiones
11	Carencia de iniciativas	Si		Generar iniciativas para resolver los problemas
12	Falta de asesoramiento	Si		Solicitar orientación en gestión empresarial
<b>Causas que generan las deficiencias en la calidad de servicio</b>				
13	Información y comunicación al cliente	Si		Mejor información y comunicación al cliente
14	Trato al cliente	Si		Mejor trato y comprensión
15	Monitoreo permanente	Si		Evaluación constante al personal de servicio
16	Incentivos al personal	Si		Desmotivación del personal
17	Capacitación	Si		Incluir cursos de capacitación al personal
18	Infraestructura	Si		Dotar de un mejor equipamiento por habitación
Clima organizacional		No favorable		Mejorar el clima organizacional en el Hotel

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO APLICADO A LOS PROPIETARIOS (AS) DE LOS HOTELES DEL DISTRITO DE BAÑOS DEL INCA SOBRE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Estimado Señor(a):

Me es grato saludarlo(a) e invitarlo(a) a responder el presente cuestionario. Sus respuestas deben ser confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger su importante opinión sobre aspectos relacionados con la gestión empresarial en los hoteles del Distrito de Baños del Inca, el cual permitirá mejorar el manejo administrativo de su empresa.

#### I. DATOS INFORMATIVOS

EDAD ( ) TIEMPO QUE LABORA ( ) SEXO ( ) PROFESIÓN ( )

#### II. OBJETIVO:

Conocer que piensan los propietarios de los hoteles de los Baños del Inca sobre el estilo de gestión empresarial en sus empresas, lo cual facilitará detectar los posibles problemas para generar acciones de mejoramiento. Sus fines son netamente académicos.

#### III. INSTRUCCIONES:

Mediante el presente cuestionario se presenta una lista de enunciados relacionados con la gestión empresarial agrupados en sus respectivas dimensiones. Para cada una de estos, marque con una X dentro del recuadro en blanco la respuesta que consideres correcta.

##### 1. Planeación

\* ¿Utiliza usted la planeación estratégica en el proceso administrativo?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Aplica su empresa los niveles de la planeación corporativa, funcional y operativa?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* Respecto a los cuatro pasos típicos de la planeación: análisis del entorno, formulación, programación y ejecución ¿se cumplen en su empresa?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático-presupuestal) son difundidos entre el personal?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Cree usted que los sistemas de información aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información en la empresa?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

##### 2. Organización

\* ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por todos?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿El manual de organización y funciones está actualizado y está de acuerdo con la estructura organizacional autorizada por CARETUR?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones del personal están actualizadas y se difunden?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones del personal?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Se establecen mecanismos para atraer, desarrollar y retener a los trabajadores competentes, alineados con los objetivos de la empresa?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

### **3. Dirección**

\* ¿Cree usted que su empresa se caracteriza por su liderazgo, motivación y comunicación con los trabajadores?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿El personal conoce el objetivo general de la empresa, sus atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de usted?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Su administración realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Los principales procesos y proyectos de su empresa están soportados en sistemas de información?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

### **4. Control**

\* ¿Su administración demuestra compromiso con los principios que rigen el servicio hotelero y los valores del código de ética?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Se supervisa en forma permanente el desempeño del control del personal?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Se establecen las estructuras, líneas de mando, niveles de autoridad y de responsabilidad; los procedimientos y la base normativa, y los mecanismos de control y evaluación apropiados para la consecución de los objetivos institucionales y la transparencia en su empresa?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

\* ¿Se demuestra compromiso, participación y responsabilidad del personal para el adecuado funcionamiento del control interno en su empresa?

a) Nunca ( ) b) Algunas veces c) Con frecuencia ( ) d) Siempre ( )

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Valoración: Nunca = 0 ; Algunas veces = 1 ; Con frecuencia = 2; Siempre = 3

**Baremo analítico para medir la gestión empresarial**

Niveles	Puntaje
Eficiente	40-60
Aceptable	19-39
Ineficiente	0-18

**Baremo analítico por dimensiones de la gestión empresarial**

**Baremo analítico de la dimensión organización**

NIVELES	PUNTAJE
Eficiente	8-10
Aceptable	5-7
Ineficiente	0-4

**Baremo analítico de la dimensión planeación**

NIVELES	PUNTAJE
Eficiente	8-10
Aceptable	5-7
Ineficiente	0-4

**Baremo analítico de la dimensión control**

Niveles	Puntaje
Eficiente	8-10
Aceptable	5-7
Ineficiente	0-4

**Baremo analítico de la dimensión dirección**

Niveles	Puntaje
Eficiente	8-10
Aceptable	5-7
Ineficiente	0-4

## Validez y confiabilidad gestión empresarial

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,989	20

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
C1	36,70	360,832	,891	,988
C2	36,78	359,235	,931	,988
C3	36,74	361,106	,917	,988
C4	36,62	357,497	,928	,988
C5	36,46	360,005	,888	,989
C6	36,48	355,956	,921	,988
C7	36,57	360,667	,898	,988
C8	36,50	366,821	,861	,989
C9	36,50	366,821	,861	,989
C10	36,28	361,291	,906	,988
C11	36,23	356,798	,945	,988
C12	36,23	356,723	,947	,988
C13	36,27	362,446	,893	,988
C14	36,32	363,503	,883	,989
C15	36,24	366,582	,872	,989
C16	36,29	368,629	,834	,989
C17	36,43	365,161	,866	,989
C18	36,49	362,623	,901	,988
C19	36,45	361,510	,911	,988
C20	36,37	358,679	,944	,988

### ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos		1621,951	81	20,024		
Intra sujetos	Entre elementos	45,685	19	2,404	10,903	,000
	Residuo	339,415	1539	,221		
	Total	385,100	1558	,247		
Total		2007,051	1639	1,225		

Media global = 1,92

### **Validez**

Para comprobar la validez se trabajó la data con el Análisis de la variable (ANOVA) donde el valor de la prueba F es altamente significativa ( $p < 0,01$ ), esto indica que el instrumento es válido. Asimismo los valores correlaciones ítem total superan el valor que se requiere ( $r > 0,30$ )

### **Confiabilidad**

Con respecto a la confiabilidad se utilizó el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach donde resulto 0.990 ( Por lo tanto el instrumento es confiable.

### ANEXO 3

#### **CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES QUE LABORAN EN LOS HOTELES DEL DISTRITO DE BAÑOS DEL INCA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Estimado Señor(a):

Me es grato saludarlo(a) e invitarlo(a) a responder el presente cuestionario. Sus respuestas deben ser confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger su importante opinión sobre aspectos del clima organizacional en los hoteles del Distrito de Baños del Inca, el cual permitirá mejorar la gestión en la empresa.

#### **I. DATOS INFORMATIVOS**

EDAD ( ) TIEMPO DE TRABAJO ( )  
SEXO ( ) OCUPACIÓN ( )

#### **II. OBJETIVO:**

Conocer que piensan los trabajadores de los hoteles de los Baños del Inca sobre la situación del clima organizacional imperante en las empresas, lo cual facilitará detectar los posibles problemas para generar acciones de mejoramiento. Sus fines son netamente académicos.

#### **III. INSTRUCCIONES:**

Mediante el presente cuestionario se presenta una lista de enunciados relacionados con el clima organizacional agrupados en sus respectivas dimensiones. Para cada una de estos, marque con una X dentro del recuadro en blanco si estás:

A: TOTALMENTE EN DESACUERDO

B: EN DESACUERDO

C: DE ACUERDO

D: TOTALMENTE DE ACUERDO

Le solicitamos que conteste con sinceridad para que los resultados correspondan a la realidad en la investigación y poder obtener conclusiones válidas. Le agradecemos de antemano su deferencia.

#### **IV. ITEMS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	PERCEPCIÓN GENERAL E IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	CATEGORÍA				
		A	B	C	D	
1	Me siento comprometido con la empresa para alcanzar las metas					
2	En el hotel está claramente definida su misión y visión					
3	Yo apporto al proceso de gestión para la mejora del servicio					
4	La empresa realiza actividades recreativas para sus trabajadores					
5	Este hotel ofrece buenas oportunidades laborales					
<b>LIDERAZGO Y RELACIONES DE AUTORIDAD</b>						
6	El dueño toma acciones inmediatas al resolver un problema					
7	El dueño sabe escuchar a los trabajadores					
8	Existe un plan para lograr los objetivos de la empresa					
9	El dueño pide opiniones para ayudarlo a tomar decisiones					
10	El dueño está disponible cuando se lo requiere					
<b>INTERACCIÓN CON COMPAÑEROS</b>						
11	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva					
12	En el hotel existe un trabajo colaborativo					
13	En mis compañeros existe plena confianza					
14	Existe buena comunicación entre compañeros					
15	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando lo necesito					
<b>SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO</b>						
16	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo					
17	En el hotel valoran mi trabajo					
18	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho					
19	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo					
20	El propietario me motiva a mejorar mi trabajo					
<b>ASPECTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN</b>						
21	Cuando tengo un problema económico me saben atender					
22	La empresa atiende los problemas de salud de los trabajadores					
23	La institución nos respalda en todo					
24	El propietario se interesa por mi futuro					

<b>25</b>	Aquí no se separa al trabajador con facilidad					
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
<b>26</b>	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo					
<b>27</b>	Considero que necesito capacitación para mejorar mi desempeño					
<b>28</b>	El horario de trabajo me permite atender mis asuntos de hogar					
<b>29</b>	Está conforme con las condiciones de trabajo en su área					
<b>30</b>	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mis tareas					

Valoración: A = 0 ; B= 1 ; C = 2; D = 3

**Baremo analítico para medir el clima organizacional**

Niveles	Puntaje
Bueno	60-90
Regular	29-59
Malo	0-28

**Baremo analítico por dimensiones del clima organizacional**

**Baremo analítico de la dimensión liderazgo y relaciones de autoridad**

NIVELES	PUNTAJE
Bueno	11-15
Regular	6-10
Malo	0-5

**Baremo analítico de la dimensión percepción general e identificación con la organización**

NIVELES	PUNTAJE
Bueno	11-15
Regular	6-10
Malo	0-5

**Baremo analítico de la dimensión interacción con compañeros**

Niveles	Puntaje
Bueno	11-15
Regular	6-10
Malo	0-5

**Baremo analítico de la dimensión satisfacción y motivación por el trabajo**

Niveles	Puntaje
Bueno	11-15
Regular	6-10
Malo	0-5

**Baremo analítico de la dimensión Aspecto humano de la organización**

Niveles	Puntaje
Eficiente	11-15
Aceptable	6-10
Ineficiente	0-5

**Baremo analítico de la dimensión condiciones de trabajo**

Niveles	Puntaje
Eficiente	11-15
Aceptable	6-10
Ineficiente	0-5

## Validez y confiabilidad clima organizacional

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,990	20

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
D1	36,49	375,784	,901	,989
D2	36,56	374,002	,937	,989
D3	36,51	376,549	,918	,989
D4	36,39	372,883	,931	,989
D5	36,24	374,532	,901	,989
D6	36,24	371,273	,925	,989
D7	36,38	375,226	,905	,989
D8	36,33	382,396	,868	,990
D9	36,33	382,396	,868	,990
D10	36,09	376,030	,913	,989
D11	36,05	371,701	,949	,989
D12	36,04	372,406	,947	,989
D13	36,07	376,958	,905	,989
D14	36,11	377,803	,898	,989
D15	36,02	381,530	,888	,989
D16	36,07	382,414	,860	,990
D17	36,18	379,608	,883	,989
D18	36,28	378,673	,893	,989
D19	36,24	377,545	,902	,989
D20	36,15	374,126	,943	,989

## ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Inter sujetos	1689,512	81	20,858		
Intra sujetos					
Entre elementos	43,522	19	2,291	10,785	,000
Residuo	326,878	1539	,212		
Total	370,400	1558	,238		
Total	2059,912	1639	1,257		

Media global = 1,91

### **Validez**

Para comprobar la validez se trabajó la data con el Análisis de la variable (ANOVA) donde el valor de la prueba F es altamente significativa ( $p < 0,01$ ), esto indica que el instrumento es válido. Asimismo los valores correlaciones ítem total superan el valor que se requiere ( $r > 0,30$ )

### **Confiabilidad**

Con respecto a la confiabilidad se utilizó el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach donde resulto 0.990 (                      Por lo tanto el instrumento es confiable.