

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



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

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

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

Presentada por:

Bachiller: MARÍA CRISTINA QUISPE VILLANUEVA

Asesor:

Dr. MIGUEL ÁNGEL MACETAS HERNÁNDEZ

Cajamarca – Perú

2019

COPYRIGHT © 2019

MARIA CRISTINA QUISPE VILLANUEVA

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

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

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

Presentada por:

Bachiller: MARÍA CRISTINA QUISPE VILLANUEVA

JURADO EVALUADOR

Dr. Miguel Angel Macetas Hernández
Asesor

Dr. Hector Diómedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

Dr. Juan Jose Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

M.Sc. 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



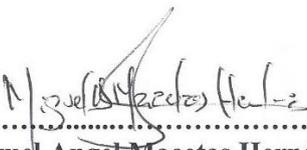
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

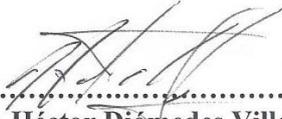
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

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**

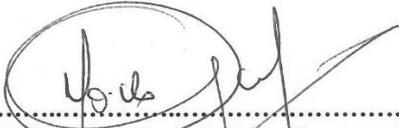
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR.....con la calificación de DIECOCATO (EXCELENTE).....la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Educación MARÍA CRISTINA QUISPE VILLANUEVA**, está apta 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 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

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
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización.....	3
1.1.2 Descripción del problema	7
1.1.3 Formulación del problema.....	9
1.2 Justificación e importancia.....	10
1.2.1. Justificación científica	10
1.2.2. Justificación técnica-práctica	10
1.2.3. Justificación institucional y personal	11
1.3 Delimitación de la investigación	11
1.4 Limitaciones	12
1.5 Objetivos	13
1.5.1. Objetivo general.....	13
1.5.2. Objetivos específicos.....	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
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.....	20
2.3. Marco conceptual	24
2.3.1 La gestión empresarial	24
2.3.2 El clima organizacional.....	31
2.4. Definición de términos básicos	42

CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES	44
3.1. Hipótesis.....	44
3.1.1. Hipótesis general.....	44
3.1.2. Hipótesis específicas	44
3.2. Variables	45
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis.	45
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO	46
4.1. Ubicación geográfica	46
4.2. Diseño de la investigación	46
4.3. Métodos de investigación.....	47
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación.....	47
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	48
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	48
4.7. Equipos, materiales e insumos	48
4.8. Matriz de consistencia metodológica.....	48
CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
5.1. Presentación de resultados	51
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	56
5.3. Contrastación de hipótesis	60
CAPITULO VI: PROPUESTA	62
6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema.....	62
6.2. Costos de implementación de la propuesta	72
6.3. Beneficios que aporta la propuesta.....	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS:	81
Anexo 1: Ficha de observación directa de los Hoteles de Baños del Inca	82
Anexo 2: Cuestionario aplicado a los propietarios de los hoteles.....	83
Anexo 3: Cuestionario aplicado a los trabajadores de los hoteles	88

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1	Diferencia entre clima y cultura organizacional	36
Tabla N°2	Cuadro de operacionalización de variables	45
Tabla N° 3	Matriz de consistencia	49
Tabla N° 4	Presentación de resultados	51
Tabla N° 5	Situación actual de la gestión empresarial en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018	52
Tabla N° 6	Situación actual del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018	53
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	54
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	55
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	55
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	56
Tabla N° 11	Elementos y técnicas del programa de talento humano	68
Tabla N° 12	Costo de conformidad para implantar la propuesta.....	72

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..... 52
Figura N° 3	Situación actual del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018..... 53
Figura N° 4	Estrategia sistémica..... 63
Figura N° 5	Ambiente organizacional adecuado 70

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 hipòtético-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 representativa, y es en esa línea que se necesita mantener un compromiso de calidad que acreciente la demanda a nivel regional. En esa perspectiva, el sector público a través del MINCETUR, ente supervisor de servicios turísticos, ha creado el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP), que ha permitido mejorar la gestión del servicio hotelero, impulsando una cultura de calidad en los negocios hoteleros. Sin embargo, a pesar de tales esfuerzos aún se evidencian escasos niveles de calidad implementados en los hoteles, de acuerdo con el estándar mínimo de las empresas hoteleras certificadas en el Perú; por tal motivo, es necesario determinar, en qué medida se está implementando en las empresas del sector hotelero una gestión de calidad.

La calidad de la gestión en el sector turismo del Perú ha sido enfocada con mucha atención desde el año 2004 con la creación del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR). Esta iniciativa fue elaborada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), con la participación de representantes de los sectores público y privado apoyados por la consultora Ecogoals Consulting Management y financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo en el que se definen cuatro objetivos generales relacionados a la oferta, calidad relacionada con la seguridad, fortalecimiento institucional y demanda. Actualmente el PENTUR, busca que cada región determine su potencial turístico y busque la asociación 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, la cual en su mayoría está conformada por turistas nacionales que llegan del norte del país, siendo la mayor afluencia en los meses de febrero y julio, donde el visitante según esta entidad, pernocta un promedio de 2 a 3 días, por lo que al parecer la meta debe ser lograr un mayor número de días para que se genere gastos mayores en las actividades vinculadas con este sector como es el hotelero y los restaurantes.

En la última década la inversión en el sector hotelero en Cajamarca ha tenido según el INEI un crecimiento del 12%, a pesar de ello aún se viene percibiendo de acuerdo a indagaciones y al estudio preliminar efectuado, un estilo de gestión empresarial empírico, debido a que la administración en la mayoría de hoteles no es especializada, aspectos como el planeamiento, organización, dirección y control, todavía son desconocidos. En su mayoría se desconoce asimismo el uso de herramientas de gestión empresarial para diagnosticar la situación de la cultura organizacional y el perfil del cliente, o un plan de objetivos de gestión empresarial a corto, mediano y largo plazo, unido a un plan de acción y control. A esto se agrega que el área financiera y contable es básica.

Por otro lado, la actual estructura organizacional jerárquica y ausencia de liderazgo en la mayoría de ellos así como de procesos, evidencia que la percepción de los trabajadores con respecto a estos negocios no sea el más favorable. En tal propósito, aunque la cultura organizacional está relacionada o explica el desempeño organizacional, los propietarios o administradores no disponen del perfil de cultura organizacional del negocio, entonces son limitados sus posibilidades de administración del personal.

Por lo expuesto, el sector hotelero en la región Cajamarca requiere de lineamientos fiscalizadores y promotores de parte de las entidades públicas ligadas al fomento del turismo, de modo tal que se propicie una mejor prestación del servicio e innovar el actual estilo de gestión empresarial; vale decir invertir en nuevas tecnologías que ayuden a optimizar sus procesos para ahorrar tiempos en la aplicación de sus servicios. Igualmente, es importante contar con un planeamiento estratégico del sector así como que los hoteles cuenten un sistema de gestión de calidad certificado, de modo tal que se binde servicios de calidad, dado a que las exigencias de los consumidores de este servicio ha ido evolucionado de manera tendencial a consecuencia de la competitividad.

1.1.1. Contextualización

El sector de Hotelería y Turismo en el mundo es una actividad fundamental para la economía de los países, pues como se sabe el desarrollo de la hotelería está íntimamente ligado al turismo. Estudios realizados por diversos autores en Europa 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 importantes en la presente década, sino que en las siguientes podría mejorar aún más. Una de las características del sector hotelero de acuerdo a esta entidad es que su crecimiento ha sido claramente más lento que el de la demanda, lo que se evidencia en el déficit de oferta en las regiones de mayor afluencia turística.

Sin embargo, de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI), la industria turística latinoamericana reconoce su posición de desventaja en un mercado tan competitivo. Según el FMI, frente a un parco crecimiento del 1,8% del PBI para este año, la región ha puesto sus ojos en el turismo como un

instrumento para fortalecerse. Datos periodísticos señalan que en 2016, toda América Latina y el Caribe recibieron por primera vez más de 100 millones de visitantes internacionales, una cifra impulsada por el crecimiento de Cuba, que gracias al levantamiento parcial de las sanciones de EEUU recibió un 16% más de pasajeros.

La Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR, 2018), ha anunciado recientemente que el desarrollo de la industria en el país tiene un futuro promisorio con la llegada de nuevas inversiones hoteleras y la culminación de proyectos que actualmente están en marcha. En tal propósito, se afirma que el crecimiento del turismo receptivo, el fortalecimiento del turismo interno y la fuerte demanda del segmento corporativo garantizan la rentabilidad del negocio hotelero en los próximos años.

Según el informe anual de la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), el futuro se muestra positivo para el sector, con la ejecución de 102 proyectos que suman una inversión aproximada de US\$ 1,211 millones. Esto implica 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% se distribuye similarmente entre los segmentos 3 estrellas, 3 estrellas superior y 4 estrellas.

Según la SHP, de los 11 proyectos previstos en el sector hotelero peruano para inaugurarse este año, solo seis llegaron a buen puerto. Cinco hoteles, que incluyen el Four Points by Sheraton en Cusco, dos Casa Andina en Tacna y en Moquegua, y el Ibis en Miraflores (Lima), entre otros, serían aperturados en el 2019. Reveló también las debilidades que tiene el Perú en materia de

competitividad turística, resaltando problemas como seguridad, preparación de las TICs, sustentabilidad ambiental, competitividad en precios y falta de infraestructura portuaria y aeroportuaria.

Cabe resaltar que la inversión hotelera realizada en unidades de 3, 4 y 5 estrellas, en el período 2015-2018, fue de US\$ 550 millones, lo que representa un total de 41 hoteles con 3,194 habitaciones. Las reuniones internacionales que se desarrollaron en Lima en el presente año generaron divisas ascendentes a los 580 millones de dólares. La cita de gobernadores del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial dejó para nuestro país 50 millones de dólares.

Pese al importante panorama alentador que presenta el sector hotelero en el Perú, En el caso de hoteles de a 1 a 3 estrellas que es el caso de los Hostal, existen igualmente deficiencias a nivel nacional en materia de gestión empresarial y de clima organizacional, pues cuando se trata de la gestión hotelera debemos decir que la calidad es la medida por la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes turistas, si bien las expectativas son una cuestión individual de cada persona, básicamente se tratan de los aspectos materiales y funcionales que posea el servicio. Es por ello que la gestión hotelera constituye un reto para toda empresa hotelera en cuanto a desarrollar una gestión empresarial que asegure que dichos servicios sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer.

El objetivo de toda gestión hotelera es sin duda poder cumplir con la exigencia de la mayoría de los clientes turistas, por lo que necesitan un modelo para poder llevar a cabo la persecución a este objetivo fundamental. Los elementos operacionales de los modelos en los cuales se basa la gestión hotelera son, por ejemplo, el análisis completo de la demanda de los servicios por parte del

cliente, la clasificación de todos los productos que se encuentren en el inventario, el análisis completo de los proveedores, la gestión del transporte y la gestión de almacenamiento. Lógicamente, el punto de partida para seguir este modelo de gestión hotelera se encuentra en el cliente, aunque también debemos tener en cuenta que la planificación estratégica de la misma, proporciona la dirección en la cual se llevará a cabo el cumplimiento de esta misión.

Por otro lado, preocupa sobremanera en la gestión hotelera de 1 a 3 estrellas, los procesos de cambios y las nuevas tecnologías, y que establecen el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, es por ello que muchas empresas pequeñas se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. En este sentido, se hace necesario que tales organizaciones desarrollen nuevas técnicas de mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual requiere de la calidad del talento humano, para enfrentar con una rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

En este contexto, Caligiore y Díaz (2013) manifiestan que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos 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 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, el personal mantiene un alto estrés laboral, además de la inexistencia de una estructura organizacional, que de la mejor manera represente la forma de manejar el talento humano, también se evidencian factores que pudieran estar incidiendo en 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 gravita enormemente en el desempeño laboral.

1.1.2 Descripción del problema

Producto del estudio preliminar se pudo establecer que las pequeñas empresas hoteleras ubicadas en la ciudad de Baños del Inca, distrito cercano a 6 kilómetros del cercado de Cajamarca, son las que en mayor medida han sufrido cambios sustanciales debido al impacto de las innovaciones de las tecnologías de información y la comunicación (TIC), agregado a ello está la actual recesión económica que atraviesa el departamento, y por consiguiente, lo dificultoso que significa el obtener financiación para el crecimiento, dado a que internamente sus recursos no son aprovechados eficientemente por razones ya expuestas en el

planteamiento del problema, lo cual les imposibilita una buena gestión empresarial y sobre todo, mejoras en su 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 absorción de los servicios, están en serios 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 extra regionales.

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 recurrir a innovar la actual gestión empresarial de modo tal que se reestructure 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 distrito de los Baños del Inca han cobrado gran relevancia respecto a otros servicios.

En consecuencia, las razones de interés de este trabajo apuntan a considerar la necesidad de cambiar la actual gestión empresarial, porque hay que tomar en cuenta que el clima organizacional en hotelería no es el mejor, como consecuencia de que un porcentaje muy elevado del personal está en contacto directo con el huésped, por lo que la innovación social es imprescindible.

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

Uno de los requerimientos del enfoque moderno de la gestión empresarial es tratar de encontrar respuestas a problemas administrativos de carácter práctico, pues la gestión empresarial no acaba de explicarse cabalmente respecto a la influencia que tiene en el clima organizacional, y en ese sentido, este estudio cobra un valor importante para la administración hotelera local, en la medida que incrementará el conocimiento, pues como aporte teórico permitirá conocer el interés por las decisiones a tomar de carácter administrativo, lo cual puede inducir a los responsables del sector hotelero a elaborar propuestas estratégicas de priorización en la gestión y a elegir la mejor opción para su mejoramiento.

1.2.2 Justificación técnica-práctica

El principal motivo que llevó a elegir este tema es su uso aplicativo, pues permitirá reforzar los conocimientos acerca del actual gestión empresarial, lo cual facilitará a las pequeñas empresa hoteleras, posibilitar una mejor gestión y una mejor forma de encarar el clima organizacional imperante. Por otro lado, el estudio ayudará en la solución de sus problemas administrativos y en la toma de

decisiones, para promover su crecimiento y la competitividad del sector, con énfasis en los aspectos de mercado, tecnología y gestión del talento humano.

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, para los gestores de empresas hoteleras es importante este estudio porque permitirá participar en la resolución de su problemática, lo cual asegura el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones del sector.

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 los aspectos que afectan la realización del estudio se pueden considerar limitaciones internas y externas. En lo que respecta a las limitaciones externas están la limitada bibliografía referente al sector hotelero, pues los pocos trabajos existentes respecto a la gestión empresarial y al clima organizacional que es la percepción que tiene el trabajador con respecto a su empresa, se circunscribe al tratamiento estadístico. Existiendo limitaciones de información básicamente para 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.

En relación a las limitaciones internas, una de las mayores restricciones y dificultades lo representan la recolección de datos e información, pues la mayoría de los trabajadores se muestran reticentes a colaborar con la investigación, arguyendo la falta de tiempo y de otro tipo de excusas, entendiéndose lo sensible que representa el dar información sobre el clima organizacional de su empresa, pese a explicarles que las encuestas son anónimas y tiene solo una orientación académica.

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 serán 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) realizó la investigación: *Clima organizacional en empresas Colombianas*, en la Universidad de la Sabana de Colombia. El objetivo de este trabajo consistió en hacer una revisión general de cuál es la importancia del clima organizacional en las empresas, sus características, aspectos positivos y formas de aplicación. Los hallazgos pertinentes a la revisión teórica nos muestran la importancia del clima organizacional dentro de las empresas, ya que los autores consideran que este es el motor que hace funcionar bien a la organización y mantener una relación con el empleado, y es por esta necesidad que surge el concepto de clima organizacional y la necesidad de desarrollarlo. Este estudio nos sirvió para establecer 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. En este estudio se estudia el clima organizacional desde un enfoque pragmático empresarial, poniendo de relieve que, por medio de determinados aspectos estratégicos que los contempla pero que por lo general no se les considera predominantes o decisivos para promover y obtener la efectividad empresarial a través de la influencia que ejerce en las actitudes y conductas; se llega a conceptualizarlo así como establecer sus rasgos

característicos, para finalmente proponer una alternativa metodológica de evaluación objetiva del ambiente laboral para la empresa con el fin de adoptar los ajustes necesarios para alcanzar la efectividad. Este estudio nos permitió conceptualizar mejora 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 apuntado como un factor determinante para el éxito en la gestión del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las organizaciones. El CMI por ser un instrumento basado en mediciones exige la definición precisa de los conceptos cultura y el clima organizacional. Tales aspectos tan significativos van a depender directamente de cómo gestionen a las personas que dependen de ellos. Empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la capacidad de respuesta, de la calidad y de la mejora de los servicios al cliente. Este estudio sirvió para afirmar 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 señala a nivel de diagnóstico que el nivel del clima organizacional imperante en la empresa hotelera es bajo, lo que indica que de continuar esta situación se podría generar un ambiente de insatisfacción redundando en el desempeño del personal. Para efectos de la muestra de estudio

se tomó a 12 trabajadores y 100 usuarios de la empresa. Los resultados arrojaron que el clima laboral es percibido de manera negativa por el 59% del personal y de manera positiva un 41%, lo cual influye en el desempeño laboral. En el caso del clima organizacional el 48% señaló que es bueno, el 29% regular y el 23% es malo. Este trabajo sirvió para determinar el comportamiento de la variable cultura organizacional a nivel de diagnóstico.

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. Para la recolección de datos se usaron las técnicas de la observación, entrevista y encuesta. Los resultados demostraron que el estilo de dirección repercute 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 de liderazgo. Este trabajo contribuyó en nuestro estudio para analizar el estilo de liderazgo y su influencia en el comportamiento laboral.

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 tiene como propósito determinar el cumplimiento de este decreto, identificando las razones del no cumplimiento, 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 frente a las infracciones que a menudo se cometen en relación a dicho decreto. Este estudio nos posibilita analizar la 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 población estuvo conformada por los 60 colaboradores del hotel, a los cuales se les aplicó una encuesta que constaba de 40 preguntas a escala de Likert. Los datos fueron recolectados, procesados y analizados a través del programa estadístico SPSS versión 22 donde se determinaron los siguientes resultados, en primer lugar se pudo observar que en un 97% la estructura en la organización es percibida de buena forma, además los trabajadores respondieron de forma afirmativa en un 88% acerca de la recompensa y los estándares de desempeño, además se observó un 98% respecto a las relaciones y cooperación, por otro lado calificaron a la responsabilidad e identidad en un 90% como buena, para finalizar el clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores es magnífica, se sienten apreciados y entusiasmados 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 nuestro estudio.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teoría científica de la gestión empresarial

Las teorías como consecuencia de la situación existente en una etapa determinada tuvieron sus precursores en Adam Smith, Roberto Owen y Frederick Taylor. En el caso de Smith su contribución se redujo a los aspectos relacionados

con el trabajo y Owen con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la evaluación del rendimiento. Según Jacobo (2016) la teoría científica de la gestión empresarial fue descubierta por Taylor en la primera década del siglo XX. De acuerdo al autor, es la primera teoría completa de la administración y que además, esta teoría es valedera para la concepción de gestión, pues puede aplicarse a todos los aspectos sociales. Algo más, esta teoría significó un desarrollo en el nivel básico de la organización.

En este trabajo se examina la teoría científica y su impacto en la empresa actual. Vale decir, se explora la aplicabilidad en las organizaciones actuales de la teoría científica desarrollada por Taylor. Al respecto, Lucas (2014) algunos aportes teóricos relacionados con dicha teoría están referidos a que se necesitaba buscar nuevos métodos en el trabajo para conseguir mejores objetivos y logros en la producción y que hay que tener una buena organización en el trabajo y al mismo tiempo debe haber varias escalas de trabajadores según su preparación. Sin embargo, Jacobo (206) señala que el inconveniente que se puede observar de la teoría de Taylor es que en muchas empresas el obrero, solo es especializado en un área o tarea definida, entonces la empresa tiene que buscar trabajadores especializados en cada área.

Sin embargo, no se puede desconocer que la teoría de Taylor significó un gran avance en la administración de las empresas llevándolas a un gran progreso, teniendo mayor productividad y prosperidad, tanto al obrero como a la administración. En tal sentido, la aplicación de sus principios en cualquier empresa conllevará la aparición de los resultados si se realiza correctamente, y esa misma aplicación tendría beneficios en toda la comunidad.

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.

1ª 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, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” (p.39). En opinión del autor, Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción del clima. En tal sentido, se cita a las siguientes:

a) *Variables causales*: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se designan a la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

b) *Variables intermedias*: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

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. Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: método de mando, características de las fuerzas motivacionales, de los procesos de comunicación, de influencia, de toma de decisiones, de planificación y de control; así como, de objetivo de rendimiento y perfeccionamiento.

La metodología para aplicar el instrumento en opinión de Quiñonez (2013), está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

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. 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. 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. Estos autores utilizan una

medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

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.

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, Litwin y Stringer (2017), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones.

3º 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. 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). Para Chiavenato (2011), el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. En el caso del proceso de adaptación de los individuos menciona que varía de un momento a otro.

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. Sandoval (2014) menciona que: “Para explicar los determinantes del clima organizacional Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o los factores que componen el clima organizacional” (p.52).

En conclusión, la definición de clima organizacional para Chiavenato según Silva (2013) es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Lo dicho anteriormente se puede explicar que para Chiavenato el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Vale decir, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

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. Vázquez (2017) al respecto 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.

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 administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, entre otros.

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.

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 general, pero detallando los aspectos más importantes dentro de esta parte empresarial. 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 sustentar 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.

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. Advierten que cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos; requiere por tanto estar atentos a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser muy amplio por cuanto es responsable de la dirección de otras personas que sigan sus órdenes y orientaciones.

Vázquez (2017) afirma que la gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienzan a transitar por nuevos caminos que impone el mercado y obliga a ver la organización como un todo no solo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios a sus clientes. En este sentido 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 el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades. Al respecto Vázquez (2017, p.27), señala los siguientes pilares fundamentales que las empresas están llamadas a transitar:

El trabajo en equipo: Este pilar es clave por cuanto permite reconocer que cada uno de los integrantes del equipo es importante y tiene una contribución que dar, que su aporte es definitivo y que serán sus capacidades las que generan la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del

cumplimiento de la tarea asignada. El trabajo en equipo es pues la expresión de madurez del equipo de trabajo, es el punto de apoyo para todos los que se integran como nuevos participantes, así el trabajo en equipo es el punto de encuentro que permite reconocer fortalezas y debilidades de tal manera que permite encontrar los apoyos necesarios de la gerencia.

El liderazgo: Que nace de cada participante del equipo de trabajo. Se trata de acuerdo al autor, de reconocer que la diversidad y la heterogeneidad permiten construir la capacidad de comprender que toda contribución es valiosa en la búsqueda de los resultados planteados. Para el autor, el desarrollo del liderazgo debe partir entonces de la identificación de las características comportamentales de cada persona, reconocer sus capacidades y entender que el liderazgo no es necesariamente aquel asociado a comportamientos avasalladores y dominantes, todo depende del contexto y en ese sentido es importante entender cuál es la predisposición comportamental.

El servicio: Como factor determinante en el proceso de fidelización de los clientes para la organización. El servicio para el autor va más allá de lo comercial y se convierte en un eje transversal que a todos toca en la organización. Según Vázquez (2017), el servicio es una estrategia que integra muchas de las iniciativas que hace la organización por encontrar productos que atiendan la expectativa del cliente, sistemas y tecnologías que agilicen el proceso de pedido, compra y pago, esquemas de información que mantengan en la mente del consumidor la marca y personas capaces de resolver todo lo que significa la creación de una experiencia memorable al momento de atender al cliente.

La transformación: La transformación es condición, no situación. La transformación de acuerdo al autor permite evolucionar y dimensionar la gestión,

pretender quedarse en el pasado es renunciar a la realidad que nos plantea el mercado, y de ser así estamos fuera. Esto nos lleva según el autor, a generar dinámicas organizacionales capaces de comprender el fracaso y el conflicto, por ejemplo, hacen parte del proceso. Para el autor la gestión gerencial es muy importante reconocer que la meta siempre estará un poco más allá y 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, unidos, se convierten, en una estrategia corporativa que permite potenciar las competencias de los colaboradores en la organización y por ende se entiende que un proceso de desarrollo organizacional deberá pasar por cada uno de estos elementos pero no de una manera aislada y ni siquiera secuencial, se trata más bien de articular una reflexión que permita reconocer en cada uno de los elementos los otros tres, de tal manera que cuando se plantee una acción de intervención para la organización se integren los demás componentes y que se identifiquen relaciones sinérgicas que permitan construir un modelo de gestión empresarial transformador.

2.3.1.3 Dimensiones de la gestión empresarial

La mayoría de autores concuerdan que los cuatro puntos esenciales para poder realizar de manera efectiva la gestión empresarial son: la planificación, organización, dirección y el control. 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 organización, las 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:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- Pronosticar
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejoras en el desempeño del trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

2° Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos. Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. La función administrativa que se debe realizar según el autor, están encaminadas a realizar ciertas actividades necesarias, tales como:

- Determinar las obligaciones operativas para cada cargo
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- Describir los requisitos mínimos de cada cargo
- Seleccionar y colocar a personal en el puesto adecuado
- Proporcionar facilidades personales y demás recursos a cada uno de las áreas.

3° Dirección: consiste según Loaffat (2016), en la ejecución diaria de las actividades detalladas, teniendo como características el conducir al elemento humano hacia la eficiencia productiva, encaminar a los empleados al espíritu de

cooperación, inspirar confianza en el trabajo, estimular el trabajo individual y colectivo y conectar diversas actividades, recursos y personal adecuado.

4° Control: Según 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, todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Esto significa que los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. 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 consecuencia, de acuerdo a lo contemplado anteriormente, la gestión administrativa moderna ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos institucionales. Este hecho acontece con mayor significación en la administración pública dado su importante papel o rol social.

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 los investigadores. De acuerdo con Quiñonez (2013), el interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Entonces, la preocupación por el estudio del clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y

que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

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 organización. No obstante, se considera que estas definiciones están 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 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 públicas 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.

Según Menarguez (2014, p.37), “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 institución pública”. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Menarguez (2014) considera además, que las influencias de la sociedad sobre 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 organizaciones.

De las definiciones anteriores se desprende que el clima organizacional en las instituciones públicas 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 institución pública se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre funcionarios y el personal, así como en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requerirá de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación, constituyan el clima favorable de dicha institución.

Por otro lado, Quevedo (2013) menciona que: “El clima organizacional en la institución pública 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). Más adelante, el mismo autor define el clima

organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

En consecuencia, de acuerdo a las definiciones planteadas se puede establecer, que el clima organizacional es un concepto amplio que abarca la forma en que los actores ven la realidad y, la interpretación que hacen de ella es de suma importancia para la institución. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de su institución. De ahí que el clima organizacional en una municipalidad refleje la interacción entre características personales e institucionales.

2.3.2.2 Importancia del clima organizacional

En lo que respecta a la importancia del clima organizacional en las instituciones públicas, como es el caso de las municipalidades, Páramo (2014) arguye que en una forma global, el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de sus miembros y que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. En tal sentido, según Páramo (2014, p.39), “el clima organizacional constituye la personalidad de la institución y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus miembros e incluso al exterior”. Respecto a ello, los funcionarios de la municipalidad, en nuestro concepto, deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones.

En consecuencia, el estudio del clima organizacional en las municipalidades, permite conocer, en forma científica y sistémica, las opiniones

de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano. En tal sentido, la elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto, muchas municipalidades reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren la medición periódica de su clima organizacional.

Igualmente, al evaluar el clima organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la institución, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación. Por consiguiente, cuándo se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del clima organizacional. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención, tal como sostienen Bañòn y Carrillo (2017) quienes mencionan que: “Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo” (p.39).

Finalmente, Chiavenato (2011) sostiene que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización; vale decir, es la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

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

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
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)

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 nombrar en nuestro concepto, las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, 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 la baja productividad. Por lo que un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución 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 institución.

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 del hombre y la mujer en el desenvolvimiento de sus actividades laborales.

6° Motivación y expectativas: Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada.

7° Remuneración: Se refiere a si la remuneración recibida por los trabajadores es una justa retribución por su trabajo, la que se vería incrementada en función al cumplimiento de sus metas y resultados.

9° Condiciones del Trabajo: Las condiciones de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en la institución.

10° Imagen de la institución: Se refiere a si las personas que integran la organización tienen la imperiosa necesidad de mejorar la imagen de la institución.

11° Liderazgo: Orientado a generar personas con creatividad, iniciativas innovadoras y motivadas, receptivas, asequibles y creativas.

12° Mejora y cambio: Evalúa si los empleados proponen cambios para mejorar los servicios eficazmente.

13° Relaciones interpersonales: Es la percepción que tienen los trabajadores de la institución de un buen ambiente de trabajo y de las buenas relaciones sociales que pueden existir entre pares como entre directivos y subordinados.

Estos factores esenciales de llevarse a cabo podrían propender a mejorar la cultura organizacional en la institución.

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”. En tal razón, el autor menciona que para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas. En nuestra opinión, tales dimensiones responden mayormente al plano empresarial, pero que pueden adecuarse a las instituciones públicas. Por lo que para este trabajo se ha tomado en consideración las sugerencias para su determinación formuladas para el sector público por Bañòn 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 a continuación:

1° Dimensión relaciones interpersonales en el trabajo. Las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral según Herrera (2016, p.41),

“constituyen un papel crítico en las instituciones y aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, si pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal”. 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 institución” (p.8).

Por otro lado, Bañòn 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 no todo lo que trae las buenas relaciones interpersonales es beneficioso, ya que si no se manejan de manera adecuada por parte de la empresa puede conllevar a que los empleados pierdan concentración en la labor, nuble su juicio ante la toma de decisiones, como un despido por ejemplo y que pueda promoverse el conformismo en algunos empleados pues otros les pueden “ayudar”.

En base a lo expuesto, se ha formulado los siguientes indicadores para esta dimensión: Participación o involucramiento laboral, cohesión y cooperación y finalmente, la comunicación. Conceptos obviamente conocidos.

2º Dimensión Autorrealización. El entono 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.

Desde un casi exclusivo enfoque sobre el ambiente físico de trabajo (en el esquema tradicional de la salud y seguridad ocupacionales), la definición se ha ampliado hasta incluir un mayor grado de autonomía en el trabajo y el desarrollo del potencial propio, ya que por medio de la autorrealización, los trabajadores exponen al máximo sus capacidades, habilidades o talentos a fin de ser y hacer aquello que se quiere. Vale decir, se refiere al logro de un objetivo personal por medio del cual se puede contemplar el bienestar social. 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.

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.

3° 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).

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 se realiza.

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

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 instituciones 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, 2018					
Hipótesis	Definición conceptual	Definición operacional de las variables			Fuente o 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

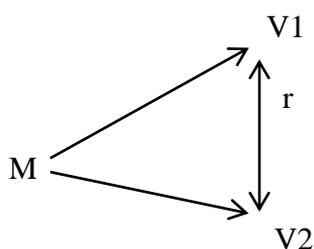
4.1 Ubicación geográfica

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:



Dònde:

M: Muestra

O: Observaciòn

V1: Gesiòn empresarial

V2: Clima organizacional.

r: correlaciòn, influencia.

4.3 Mètodos de investigaciòn

El mètodo de investigaciòn utilizado està dentro de la clasificaciòn de los mètodos lógicos, que son aquellos que se basan en la utilizaciòn del pensamiento en sus funciones de anàlisis y sntesis. En tal propòsito, se usò 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 anàlisis y unidad de observaciòn

La poblaciòn estuvo conformada por 05 representantes de las pequeñas empresas hoteleras y un total de 20 empleados. La muestra es la misma que la poblaciòn por ser esta pequeña. La unidad de anàlisis està conformada por los representantes así como por los trabajadores de las empresas. En cuanto a la unidad de observaciòn son las pequeñas empresas hoteleras que nos interesa estudiar.

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Las técnicas utilizadas para la recopilación de la información fueron la observación y la encuesta (estas técnicas nos permitieron obtener información 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

Título: Influencia de la gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018.								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento	Metodología	Población y muestra
<p>Pregunta general</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>Objetivo general</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>Hipótesis general</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>Variable independiente</p> <p>Gestión empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Planeamiento * Organización * Dirección * Control 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel estratégico - Nivel táctico - Nivel operativo - Diseño de la estructura orgánica y funcional - Nivel de gestión de conflictos - Tipo de comunicación e información - Nivel de liderazgo - Nivel de seguridad - Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> * Fuentes bibliográficas * Análisis documental * Encuesta/ cuestionario. 	<p>* Diseño metodológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental, descriptivo - propositivo y transaccional <p>* Tipo de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicada - Enfoque cuantitativo, deductivo y de tipo descriptivo <p>* Nivel de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo, explicativo 	
<p>Preguntas auxiliares</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>*¿De qué manera la dirección de la gestión empresarial influye en el clima</p>	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> * 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 el 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 el 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 el clima 	<p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> *La situación actual de la gestión empresarial 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 	<p>Varia Dependiente</p> <p>Clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Percepción general e identificación con la organización * Liderazgo y relaciones de autoridad (Liderazgo autocrático, paternalista y participativo) * Interacción con compañeros * Satisfacción y motivación por el trabajo * Aspecto humano de la organización * Condiciones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Misión social -Objetivos y proyectos - Estructura organizacional - Comunicación - Control - El contrato - Manejo de las relaciones interpersonales - Cooperación y apoyo - Trabajo en equipo - Colaboración y comunicación - Nivel de satisfacción laboral - Nivel de motivación - Remuneración - Bienestar social - Seguridad y salud 	<ul style="list-style-type: none"> * Fuentes bibliográficas * Análisis documental * Encuesta/ cuestionario. 	<p>* Técnicas para el procesamiento y análisis de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estadística descriptiva, haciendo uso del programa estadístico SPSS 24 - Para la contrastación de la hipótesis: -Prueba estadística no paramétrica Chi Cuadrado. 	<p>* Población</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformada por 05 hoteles registrados en la Cámara de Comercio de Cajamarca, y 20 trabajadores. <p>*Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tamaño óptimo de la muestra: 05 representantes y 20 trabajadores.

<p>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>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>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 y, a la administración y finanzas.</p>			<p>ocupacional - Estabilidad laboral</p>			
--	---	--	--	--	--	--	--	--

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			

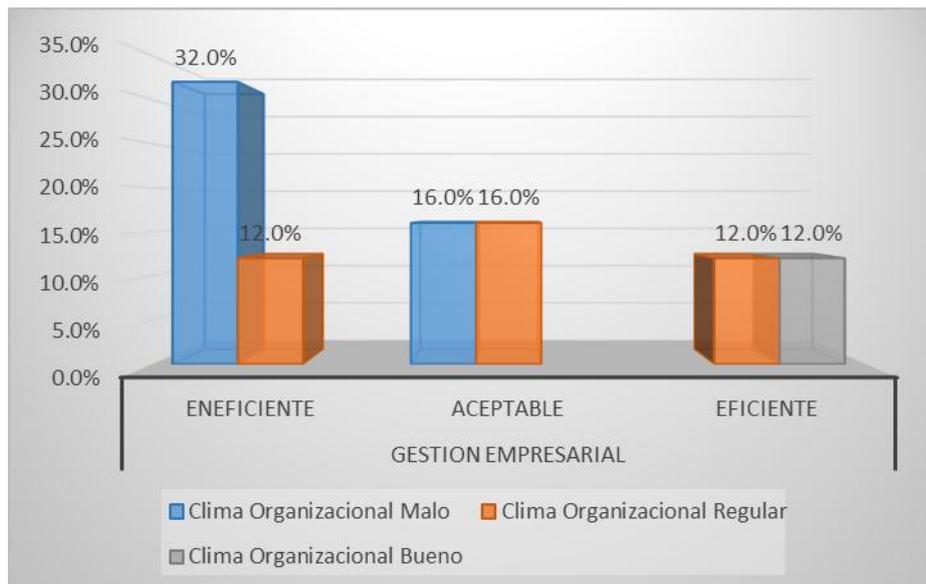


Figura 1: Influencia de la Gestión empresarial en el clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018

Tabla 5

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

Gestion Empresarial		Frecuencia	Porcentaje
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%

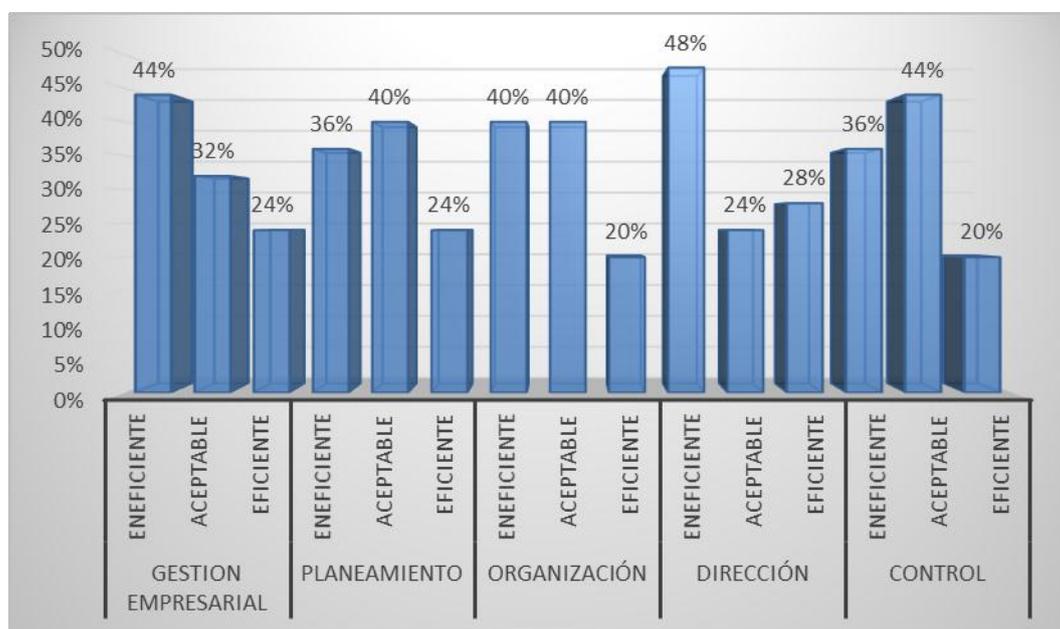


Figura 2: Situación actual de la gestión empresarial en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018

Tabla 6

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

Clima organizacional		Frecuencia	Porcentaje
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%

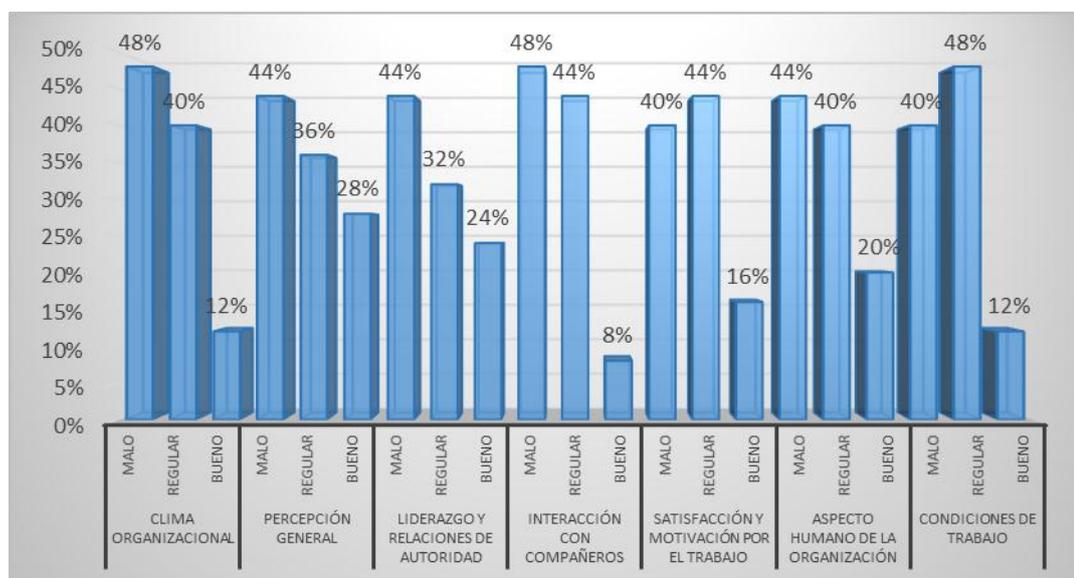


Figura 3: Situación actual del clima organizacional en empresas del sector hotelero del distrito de Baños del Inca, Cajamarca, 2018

Tal como se ha mostrado en los resultados, para la presentación de los datos se usaron tablas y figuras del programa SPSS 24, las mismas que se utilizaron para el análisis, interpretación y discusión de resultados.

PRUEBA 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	Coefficiente de correlación	,719**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Aspecto humano de la organización	Coefficiente de correlación	,747**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Condiciones de trabajo	Coefficiente de correlación	,897**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25

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

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	Coefficiente de correlación	,764**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Liderazgo y relaciones de autoridad	Coefficiente de correlación	,843**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Interacción con compañeros	Coefficiente de correlación	,832**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Satisfacción y motivación por el trabajo	Coefficiente de correlación	,857**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Aspecto humano de la organización	Coefficiente de correlación	,791**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25
Condiciones de trabajo	Coefficiente de correlación	,888**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25

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

5.2 Análisis, 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 en su mayoría es mala, pues solo es mala en la percepción general, relaciones de autoridad, en interacción con compañeros y en el aspecto humano de la organización y solo es 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 reconocer que la gerencia del sector hotelero en el distrito de Baños del Inca es la principal responsable de la cultura y el clima organizacional; es decir, los valores fundamentales que regirán su vida futura, pues las empresas que conforman el sector tienen los trabajadores que quiere tener y el éxito organizacional que desean tener. 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 todo el personal de la organización para que se tenga éxito en su desarrollo.

En el sector hotelero de Baños del Inca, es necesario resaltar cuáles son las estrategias de gestión empresarial que le permitirán a las empresas integrantes tener mayores ventajas competitivas, dar un valor agregado, ser rentables mejorando su clima organizacional. Para ello se plantea el enfoque sistémico como base conceptual de las estrategias 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 estrategia sistémica debe integrar las estrategia del mercado, el talento humano, 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, armonizar y gestionar 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 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 es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de la empresa de forma precisa para que cada empleado sea capaz de comprender el direccionamiento estratégico, de este modo actuarán en forma pro activa y no reactiva.

Los resultados obtenidos en clientes tanto internos como externos, será un ambiente adecuado, calidad en servicio, pro actividad, creatividad, innovación, gusto y necesidad por atender adecuadamente al cliente de adquirir los servicios, los que medirán la efectividad de la aplicación de la estrategia sistèmica. Por consiguiente, los frentes estratégicos que debe trabajar la empresa para lograr una mejora sustantiva en el clima organizacional se enuncian 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 con los medios actuales y nuevos en el mercado por medio del fortalecimiento de la relación entre el sector hotelero y sus clientes (interno y externo), considerando que el principal activo que posee una empresa hotelera es su reputación, ofreciendo nuevos servicios de alta calidad, que le permitan a las empresas ser lo bastante competitivos y de este modo, sean ellos los que consideren siempre a la empresa como verdadero e indispensable aliado estratégico.

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

- Aprender a escuchar a los clientes lo que dicen del hotel: Este paso es importante en la prevención de futuros problemas y la mejor manera en que se podrá resolver las quejas o críticas lo más satisfactoriamente posible.
- Realizar las preguntas correctas a los huéspedes: Se debe preguntar qué puede hacer el hotel que regenta para ayudarles a disfrutar mejor de su estadía. Ésta es una forma sencilla de obtener valiosa información.

- Monitorear las redes sociales: Esto significa estar atento a lo que se habla del hotel en los diferentes foros turísticos de opinión y, sobre todo, en redes sociales, esto es necesario para despejar dudas de los clientes potenciales o solucionar los problemas que puedan haber generado críticas de los anteriores huéspedes.
- Tomar la crítica como una oportunidad: Observar todas las quejas sobre los servicios del hotel como una oportunidad para mejorarlos. Siempre se debe contestar y resolver cualquier queja de la manera más rápida y eficiente posible.
- Desarrollar campañas y estrategias en redes sociales o en el mismo hotel dirigidas a fidelizar a los clientes.

Asimismo, para mejorar la actual calidad del servicio al cliente interno (los trabajadores del hotel) mediante las siguientes acciones:

- Generar un buen clima laboral: Esto supone establecer un ambiente de trabajo adecuado, salarios competitivos y reconocer sus logros y contribuciones.
- Promover el trabajo en equipo: Para que el personal se sienta integrado y que los trabajadores vean que su esfuerzo cumpla con los objetivos empresariales.
- Capacitar a los empleados profesionalmente: 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.
- Proveer las herramientas necesarias: Para que el personal pueda desarrollar eficientemente su función.
- Efectuar reuniones habitualmente: la idea es tener reuniones semanales con el personal, donde se hable de la calidad del servicio que se está prestando, esto ayudará a la administración a obtener datos muy valiosos y a reorientar lo que está fallando.

Como segundo aspecto a considerar es necesario generar nuevos servicios que permitan captar nuevos ingresos con la mezcla de los medios actuales y publicidad no convencional, consiguiendo de esta manera la apertura de nuevos medios publicitarios mediante las redes sociales e internet para comercializar y tener mayor participación de mercado. Aquí se deben ofrecer servicios de valor añadido en la propia página web. Vale decir, el sector hotelero debe usar su página web para ofrecer a los potenciales clientes servicios extras que les motiven a reservar por este canal.

Entre los servicios extra más populares que suelen ofrecer los hoteles, se encuentran el acceso gratuito al wi-fi, el parking gratis y el desayuno incluido. Igualmente, es importante mantener el contacto regular con los clientes leales con la finalidad de fidelizarlos a través de un excelente servicio, esto es convertir esfuerzos individuales en éxitos colectivos. Para fidelizar a los clientes y conseguir que en el futuro reserven a través de la página web del hotel, es imprescindible la comunicación regular con ellos. Existen muchas maneras de hacerlo: se pueden enviar un mailing una vez al mes informando de las actividades que se llevan a cabo en el hotel u ofreciéndoles una tarifa especial en función de la ocupación. A veces también se les puede enviar la última entrada publicada en el blog del hotel.

Con la irrupción de las nuevas tecnologías y la gran cantidad de información que se recibe a través del correo electrónico, el correo tradicional está volviendo a cobrar fuerza y son muchos los hoteles que recurren a esta vía para mantener el contacto con sus clientes. Ésta es una gran oportunidad para que los hoteles consigan aumentar el tráfico a su página web, para ello es importante que haya un gran número de opiniones y comentarios sobre el hotel y, sobre todo, que

el hotel conteste personalmente a cada uno de los comentarios publicados por los usuarios. La atención personalizada es muy apreciada por los usuarios y contribuirá a aumentar el número de personas que se dirigen a la página web del hotel para conseguir más información y, eventualmente, reservar.

6.1.2 Estrategia de Talento Humano (Empowerment)

Con base a los resultados obtenidos en el 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 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 sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de objetivos claros para todos los que laboran en la empresa.
- Procesos: aplicando una metodología adecuada para resolver los problemas de operaciones y servicios, así como de administración y finanzas.

- Desarrollo humano: Creando las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

- Sistema de información y diagnóstico: Desarrollando un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que survan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada sección del hotel tiene para integrarlos en un sistema de información, con el cual el propietario o administrador pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

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
2. Satisfacción del cliente	4. Conocimiento del sector hotelero
	5. Relaciones interpersonales
	6. Marketing
3. Gerenciamiento de rutina	7. Gestión por procesos
	8. Administración por objetivos y metas
	9. Gestión por resultados
4. Gerenciamiento de mejora	10. Sistema de información
	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 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 para incentivar y activar canales de comunicación entre todos los colaboradores del hotel. Estas herramientas permiten medir el servicio que la empresa presta 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 del negocio, pues contribuye en el proceso de toma de decisiones e implantación del cambio con la tarea de lograr y sostener un desempeño general, así como incrementar el retorno de las inversiones. El uso de la informática en el sector es la manera más precisa de identificar y definir objetivos y asegurar oportunidades significativas para la creación de valor, porque permite generar fuertes relaciones con canales de distribución, clientes y consumidores; así como permite analizar al cliente, llegar a la administración de precios, innovación de la empresa, efectividad de la fuerza de ventas e innovación en el servicio. Son estas herramientas las que lograrán dar ventaja competitiva a la empresa.

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 en este rubro hay un índice elevado de competitividad. Por tanto, es importante desarrollar una nueva estructura organizacional y así cumplir con el incremento de la rentabilidad del negocio. El enfoque se dirige a buscar una estructura organizacional que de un mejor aporte y apoyo, facilitando el trabajo de los empleados en el negocio, 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).



Figura 5. Ambiente organizacional adecuado
Fuente: Elaboraciòn propia

Con la elaboración de un diseño de la estructura organizacional, se logrará determinar las necesidades de los empleados, la demanda del servicio y la realidad contingente en la que se desenvuelve la empresa, se buscan sus bases y circunstancias y con ello se estructura un plan que permita el desarrollo para proporcionar una adecuada organización. 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 diseñar una estructura organizacional mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de funciones, permitiendo mejorar la gestión administrativa y financiera de cada negocio.

En base a lo expuesto, se tratarà de identificar las funciones que realiza el personal de la empresa para conocer el àmbito 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. El desarrollo del modelo será por fases. La primera fase comprenderà el diagnòstico situacional de la empresa (mediante la matriz DOFA), en la segunda fase, se diseña un plan de implementación (matriz de estrategias) y en la tercera fase se delinea la estructura organizacional y se establece un reglamento interno del personal. En la cuarta fase se implementa la estructura organizacional en base a los puestos con que se cuenta, dando a conocer a los empleados la estructura que refleje con claridad la organización empresarial y sus funciones a desempeñar.

Finalmente, en la quinta fase, se identificaràn los procesos operativos mediante una gestión por procesos, a fin de identificar a los clientes y sus necesidades, se describiràn sus procesos (mapa de procesos) y un flujograma para cada proceso. Ademàs, es necesario diseñar un modelo de trabajo limitando responsabilidades, definiendo claramente el recurso humano y proveer recursos tecnológicos para un mejor desempeño, asì como establecer políticas y procedimientos claros para desarrollar e introducir un nuevo modelo de evaluación de cargos y estructura de salarios acorde con la dinámica de la

empresa. Esto es importante porque dará una ventaja competitiva en las empresas del sector, el tener y retener al personal no solo por la retribución económica sino por el deseo de pertenecer a ella.

6.2 Costos de implementación de la propuesta

Los costos de implementación están asociados a los costos de inversión para la implementación de la propuesta y 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

RUBROS	COSTO (S/.)
Capacitación por consultoría a 25 trabajadores x 2 meses (06 horas semanales)	7,200.00
Materiales de capacitación (copias de documentos)	2,500.00
Vestimenta para 20 empleados (hombres y mujeres)	4,500.00
Emulento por capacitación para 20 empleados x 2 meses	4,000.00
Refrigerio para 25 personas x 24 sesiones	3,000.00
Otros	800.00
TOTAL	22,000.00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 12, los servicios de capacitación serán proporcionados por una consultoría. En el caso de la capacitación 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 diferenciarà por el logo de la empresa. Este aspecto será importante resaltar dado a que no solo se trata de un balneario sino será un buen inicio para dar continuidad a otras actividades conjuntas que podrán ser promocionadas a nivel de clùster.

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.
- Gonzáles, 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
Gestión empresarial: Planeamiento, organización, dirección y control				
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
Deficiencias en la calidad de servicio				
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
Causas que generan las deficiencias en la gestión empresarial				
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
Causas que generan las deficiencias en la calidad de servicio				
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
Intra sujetos	Residuo	339,415	1539	,221		
Intra sujetos	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 ($\alpha > 0,70$). 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	PERCEPCIÒN GENERAL E IDENTIFICACIÒN CON LA ORGANIZACIÒN	CATEGORÍA				
Nº	PERCEPCIÒN GENERAL E IDENTIFICACIÒN CON LA ORGANIZACIÒN	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					
LIDERAZGO Y RELACIONES DE AUTORIDAD						
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					
INTERACCIÒN CON COMPAÑEROS						
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					
SATISFACCIÒN Y MOTIVACIÒN POR EL TRABAJO						
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					
ASPECTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÒN						
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					
25	Aquí no se separa al trabajador con facilidad					

CONDICIONES DE TRABAJO						
26	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo					
27	Considero que necesito capacitación para mejorar mi desempeño					
28	El horario de trabajo me permite atender mis asuntos de hogar					
29	Está conforme con las condiciones de trabajo en su área					
30	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
Intra sujetos	Residuo	326,878	1539	,212		
Intra sujetos	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 ($\alpha > 0,70$). Por lo tanto el instrumento es confiable.