



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

---

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CLIMA  
LABORAL EN LA EMPRESA HOTEL & CENTRO DE  
CONVENCIONES LA HACIENDA-CAJAMARCA S.R.L.  
PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniero Industrial**

**Autor:**

Bachiller: Esgar Iván Cotrina Calderón

**Asesor:**

Mg.Ing. Karla Rossemary Sisniegas Noriega

Cajamarca – Perú

2017

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el bachiller **Esgar Iván Cotrina Calderón**, denominada:

### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA HOTEL & CENTRO DE CONVENCIONES LA HACIENDA-CAJAMARCA S.R.L. PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL**

---

Mg.Ing. Karla Rossemary Sisniegas Noriega  
**ASESOR**

---

Ing. Ricardo Fernando Ortega Mestanza  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Ing. Ana Rosa Mendoza Azañero  
**JURADO**

---

Ing. Elmer Aguilar Briones  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi familia porque siempre me apoyaron en formación de mi vida personal, son lo más importante para mí, siempre me aconsejaron y motivaron para cumplir mis metas.

Dios por cuidarme y guiarme siempre en los momentos difíciles de mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia que siempre ha estado conmigo apoyándome para lograr este objetivo. Por puesto agradecer a los profesores que me han enseñado durante todo este proceso de investigación.

A la Universidad Privada del Norte por brindarme todos los conocimientos necesarios para poder desarrollarme profesionalmente.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1.    Realidad problemática .....	13
1.2.    Formulación del problema .....	15
1.3.    Justificación .....	15
1.4.    Limitaciones.....	16
1.5.    Objetivos.....	16
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	17
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1.    Antecedentes.....	18
2.2.    Bases teóricas .....	22
2.2.1. Clima organizacional.....	22
2.2.1.1. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.....	25
2.2.2. Clima laboral .....	26
2.2.3. Autorrealización .....	29
2.2.4. Involucramiento laboral .....	31
2.2.5. Supervisión.....	32
2.2.6. Comunicación .....	34
2.2.7. Satisfacción laboral .....	35
2.2.7.1. Impacto del clima laboral en la satisfacción laboral.....	36
2.2.8. Condiciones laborales .....	38
2.2.9. Focus group .....	41
2.2.9.1. Historia .....	41
• Los pasos en el proceso de un focus group .....	42
• El uso del focus group en la investigación cualitativa .....	47
2.3.    Hipótesis.....	48
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>49</b>
3.1.    Operacionalización de variables .....	49
3.2.    Tipo de diseño de investigación.....	50
3.4.    Población.....	50
3.5.    Muestra .....	51
3.6.    Técnicas, procedimientos e instrumentos .....	51
3.6.1 Para recolectar datos.....	51

3.6.1.1 Entrevista .....	53
3.6.1.2 Focus group.....	54
3.6.1.3 Observación directa .....	55
3.6.1.4 Encuesta .....	55
3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	56
3.7.1 Técnicas de estadísticas descriptivas.....	56
a. Instrumentos.....	56
b. Programas.....	56
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
4.1. Diagnóstico situacional de la empresa.....	58
4.1.1. Aspectos generales.....	58
4.1.3 Descripción de la actividad .....	60
4.1.5 Análisis FODA.....	62
4.1.6 Organigrama .....	63
4.1.7 Personal.....	63
4.1.8 Maquinaria, herramientas y equipos .....	64
4.1.9 Servicios que ofrece .....	65
4.1.10 Proveedores .....	65
4.1.11 Clientes .....	66
4.1.12 Competidores.....	66
4.2 Diagnóstico del área de estudio.....	67
4.2.1 Diagrama de ishikawa.....	67
4.3 Diagrama de procesos.....	71
4.3.1 Diagrama de flujo.....	71
4.4 Resultados del Diagnóstico .....	73
4.5 Diseño de la propuesta de mejora .....	90
4.5.1 Autorrelación .....	90
4.5.2 Involucramiento laboral.....	90
4.5.3 Supervisión.....	91
4.5.4 Comunicación.....	91
4.5.5 Condiciones laborales.....	91
4.5.6 Remuneración .....	92
4.5.7 Seguridad laboral.....	92
4.5.8 Motivación .....	92
4.6 Desarrollo de la propuesta de mejora .....	94
4.6.1 Autorrealización.....	94
4.7.1.1 Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades por área de trabajo	94
4.7.1.2 Análisis puesto de trabajo (APT).....	96
• Puesto de trabajo: seguridad.....	96
• Puesto de trabajo: recepcionista.....	97
• Puesto de trabajo: mozo .....	98
• Puesto de trabajo: cajero .....	98
• Puesto de trabajo: ayudante de cocina.....	99
• Puestos de carrera: barman .....	100
• Puesto de trabajo: asistente administrativo .....	100
• Puesto de trabajo: colaborador de limpieza.....	101

4.6.2	Involucramiento laboral .....	102
•	Plan de capacitación sobre visión, misión y valores de la empresa .....	102
4.6.3	Supervisión.....	103
•	Plan de capacitación sobre metodología de evaluación, cultura organizacional, administración de recursos, liderazgo y trabajo en equipo.....	103
4.6.4	Comunicación .....	104
•	Plan de capacitación programa de feedback (retroalimentación) .....	104
4.6.5	Condiciones laborales .....	105
•	Plan de capacitación por puesto de trabajo a través del MOF .....	105
4.6.6	Remuneración.....	106
•	Plan capacitación junta directiva-aumento de sueldo mínimo .....	106
4.6.7	Seguridad laboral .....	106
•	Plan de capacitación donde se den a conocer las normas y procedimientos de seguridad.....	106
4.6.8	Motivación.....	107
•	Plan capacitación programa de premios por logros obtenidos en el trabajo .....	107
4.7	Resultados de los indicadores después de la implementación.....	109
4.8	Resultados del análisis económico financiero .....	111
4.8.1.	Evaluación costo – beneficio: VAN, TIR, IR .....	115
4.8.1.1	Escenario óptimo .....	115
•	Tasa de costos de oportunidad de capital. (COK) .....	115
4.8.1.2	Escenario pesimista.....	118
4.8.1.3	Escenario optimista.....	120
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN .....</b>		<b>122</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>124</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>125</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>126</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>128</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla n° 1.</b> Operacionalización de variables (variable independiente).....	49
<b>Tabla n° 2.</b> Operacionalización de variables (Variable dependiente).....	50
<b>Tabla n° 3.</b> Técnica de recolección de datos y análisis de datos.....	51
<b>Tabla n° 4.</b> Detalle de Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
<b>Tabla n° 5.</b> Detalle de Técnicas de Procesamiento de Información.....	57
<b>Tabla n° 6.</b> Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA).....	62
<b>Tabla n° 7.</b> Categorías de evaluación-puntajes.....	78
<b>Tabla n° 8.</b> Clasificación de áreas por categorías.....	78
<b>Tabla n° 9.</b> Puntajes promedio y porcentajes por áreas.....	79
<b>Tabla n° 10.</b> Resultados de operacionalización de variable independiente. (Antes).....	88
<b>Tabla n° 11.</b> Resultados de operacionalización de variable dependiente. (Antes).....	89
<b>Tabla n° 12.</b> Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del área de hotel.....	94
<b>Tabla n° 13.</b> Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del área de restaurante.....	95
<b>Tabla n° 14.</b> Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades del área de discoteca.....	96
<b>Tabla n° 15.</b> Plan de capacitación sobre visión, misión y valores de la empresa en el área de hotel, restaurante y discoteca.....	102
<b>Tabla n° 16.</b> Plan de capacitación sobre metodología de evaluación, cultura organizacional, administración de recursos, liderazgo y trabajo en equipo en el área de administración.....	103
<b>Tabla n° 17.</b> Plan capacitación programa de feedback (retroalimentación) en las áreas de hotel, restaurante, discoteca y administración.....	104
<b>Tabla n° 18.</b> Plan de capacitación por puesto de trabajo a través del MOF en las áreas de hotel, restaurante, discoteca y administración.....	105
<b>Tabla n° 19.</b> Plan de capacitación junta directiva-aumento de sueldo mínimo.....	106
<b>Tabla n° 20.</b> Plan de capacitación donde se den a conocer las normas y procedimientos de seguridad.....	107
<b>Tabla n° 21.</b> Plan capacitación programa de premios por logros obtenidos en el trabajo... ..	107
<b>Tabla n° 22.</b> Resultados de la operacionalización de la variable independiente. (Antes y después).....	109
<b>Tabla n° 23.</b> Resultados de la operacionalización de la variable dependiente. (Antes y después).....	110
<b>Tabla n° 24.</b> Costos de implementación de mejora.....	111
<b>Tabla n° 25.</b> Costos de implementación proyectados a cinco años.....	113
<b>Tabla n° 26.</b> Análisis de los indicadores en el escenario óptimo.....	115
<b>Tabla n° 27.</b> Ingresos proyectados en el escenario óptimo.....	115
<b>Tabla n° 28.</b> Flujo de caja neto en el escenario óptimo.....	116
<b>Tabla n° 29.</b> Análisis del VAN, TIR, IR en el escenario óptimo.....	117
<b>Tabla n° 30.</b> Análisis de los indicadores en el escenario pesimista.....	118
<b>Tabla n° 31.</b> Ingresos proyectados en el escenario pesimista.....	118
<b>Tabla n° 32.</b> Flujo de caja neto en el escenario pesimista.....	118
<b>Tabla n° 33.</b> Análisis del VAN, TIR, IR en el escenario pesimista.....	119
<b>Tabla n° 34.</b> Análisis de los indicadores en el escenario optimista.....	120
<b>Tabla n° 35.</b> Ingresos proyectados en el escenario optimista.....	120
<b>Tabla n° 36.</b> Flujo de caja neto en el escenario optimista.....	120
<b>Tabla n° 37.</b> Análisis del VAN, TIR, IR en el escenario optimista.....	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura n° 1.</b> Aspectos generales de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.....	59
<b>Figura n° 2.</b> Ubicación geográfica Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.....	60
<b>Figura n° 3.</b> Organigrama.....	63
<b>Figura n° 4.</b> Deficiencias en el clima laboral en la empresa.....	69
<b>Figura n° 5.</b> Satisfacción laboral desde la perspectiva de condiciones laborales.....	70
<b>Figura n° 6.</b> Diagrama de flujo área de hotel.....	71
<b>Figura n° 7.</b> Diagrama de flujo área de restaurante.....	72
<b>Figura n° 8.</b> Datos por género.....	73
<b>Figura n° 9.</b> Datos por edad.....	74
<b>Figura n° 10.</b> Datos de tiempo de trabajo.....	75
<b>Figura n° 11.</b> Datos por formación académica.....	76
<b>Figura n° 12.</b> Datos por área de trabajo.....	77
<b>Figura n° 13.</b> Detalle de los resultados por áreas.....	79
<b>Figura n° 14.</b> Detalle de los resultados por ítem según cada área.....	80
<b>Figura n° 15.</b> Resultados de autorrealización.....	81
<b>Figura n° 16.</b> Resultados de involucramiento laboral.....	82
<b>Figura n° 17.</b> Resultados de supervisión.....	83
<b>Figura n° 18.</b> Resultados de comunicación.....	84
<b>Figura n° 19.</b> Resultados de condiciones laborales.....	85
<b>Figura n° 20.</b> Resultados de remuneración.....	86
<b>Figura n° 21.</b> Resultados de seguridad laboral.....	86
<b>Figura n° 22.</b> Resultados de motivación.....	87
<b>Figura n° 23.</b> Resultado del ítem 51 ¿Quisieras tener alguna capacitación al año?.....	87
<b>Figura n° 24.</b> Diseño de la propuesta de mejora.....	93
<b>Figura n° 25.</b> Línea de carrera - seguridad.....	97
<b>Figura n° 26.</b> Línea de carrera - recepcionista.....	97
<b>Figura n° 27.</b> Línea de carrera – mozo.....	98
<b>Figura n° 28.</b> Línea de carrera - cajero.....	99
<b>Figura n° 29.</b> Línea de carrera - ayudante de cocina.....	99
<b>Figura n° 30.</b> Línea de carrera- barman.....	100
<b>Figura n° 31.</b> Línea de carrera - asistente administrativo.....	101
<b>Figura n° 32.</b> Línea de carrera - colaborador de limpieza.....	101
<b>Figura n° 33.</b> Diagrama de Gantt - aplicación del diseño de mejoras.....	108
<b>Figura n° 34.</b> Ingresos netos proyectados en el escenario óptimo.....	117
<b>Figura n° 35.</b> Ingresos netos proyectados en el escenario pesimista.....	119
<b>Figura n° 36.</b> Ingresos netos proyectados en el escenario optimista.....	121

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo n° 1.</b> Focus group empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. ....	129
<b>Anexo n° 2.</b> Encuesta 1 .....	130
<b>Anexo n° 3.</b> Datos generales de la aplicación de encuesta de clima laboral.....	137
<b>Anexo n° 4.</b> Tríptico de la pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas..	138
<b>Anexo n° 5.</b> Información misión, visión y valores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. ....	139
<b>Anexo n° 6.</b> Tríptico de metodología de evaluación. ....	140
<b>Anexo n° 7.</b> Tríptico de cultura organizacional. ....	141
<b>Anexo n° 8.</b> Tríptico de administración de recursos. ....	142
<b>Anexo n° 9.</b> Tríptico de liderazgo.....	143
<b>Anexo n° 10.</b> Tríptico de trabajo en equipo. ....	144
<b>Anexo n° 11.</b> Manual organizacional de funciones (MOF) por cada puesto de Trabajo. Puesto de trabajo - administrador. ....	145
<b>Anexo n° 12.</b> Puesto de trabajo - recepcionista.....	146
<b>Anexo n° 13.</b> Puesto de trabajo - gasfitero.....	147
<b>Anexo n° 14.</b> Puesto de trabajo - seguridad.....	148
<b>Anexo n° 15.</b> Puesto de trabajo - mozo. ....	149
<b>Anexo n° 16.</b> Puesto de trabajo - cajero. ....	150
<b>Anexo n° 17.</b> Puesto de trabajo - ayudante de cocina. ....	151
<b>Anexo n° 18.</b> Puesto de trabajo - chef (Cocinero o jefe de cocina).....	152
<b>Anexo n° 19.</b> Puesto de trabajo - barman.....	153
<b>Anexo n° 20.</b> Puesto de trabajo - dj. ....	154
<b>Anexo n° 21.</b> Puesto de trabajo – colaborador de limpieza.....	155
<b>Anexo n° 22.</b> Lista de asistencia a capacitación. ....	156
<b>Anexo n° 23.</b> Asistencia laboral.....	157
<b>Anexo n° 24.</b> Solicitud de vacaciones, permisos y licencias. ....	158
<b>Anexo n° 25.</b> Descripción de puesto de trabajo.....	159
<b>Anexo n° 26.</b> Encuesta 2.....	160
<b>Anexo n° 27.</b> Fotos de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. ....	161
<b>Anexo n° 28.</b> Fotos de las capacitaciones en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. ....	162

## RESUMEN

Esta investigación se desarrolló en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., donde se identificó tres rubros: hotel, restaurante y discoteca.

Para la realización de esta investigación se identificaron los principales problemas presentes en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., donde se encontró que no existía una gestión de clima laboral y por lo tanto existía bajos niveles en autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; la cual, se refleja en la satisfacción laboral. Por tal motivo la finalidad de esta investigación es realizar el diseño de un modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral.

Para poder realizar el modelo de gestión de clima laboral se ha tomado en cuenta referencias de bases teóricas, y se ha decidido proponer las siguientes técnicas: entrevista, observación directa, análisis estadísticos, encuestas y focus group; y herramientas: Papel bond A4, cámara fotográfica, lapiceros, borrador, lápiz, usb, cd's, etc.

La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables; es decir, existe relación significativa entre el clima laboral y satisfacción laboral. Y se logró resultados óptimos para los trabajadores y la empresa, lo cual confirma la viabilidad de la investigación; Para finalizar se recomienda aplicar y dar un seguimiento constante a las técnicas y herramientas para mantener y mejorar la satisfacción laboral en la empresa.

## ABSTRACT

This investigation is in the Hotel & Convention Center La Hacienda-Cajamarca S.R.L., where three areas were identified: hotel, restaurant and disco.

For the realization of this investigation the main problems present in the company were identified. Hotel and Convention Center La Hacienda-Cajamarca S.R.L., where it was found that there was no work environment management and therefore there are low levels of self-realization, labor involvement, supervision, communication and working conditions; which, is reflected in job satisfaction. Why is the purpose of this research is to make the design of a work climate management model in the Hotel and Convention Center La Hacienda-Cajamarca S.R.L. to improve job satisfaction.

In order to carry out the work climate management model, the theoretical bases have been taken into account, and the following techniques have been proposed: interview, direct observation, statistical analysis, surveys and focus group; and tools: A4 bond paper, camera, pens, eraser, pencil, usb, cd's, etc.

The main conclusion proved that there is a relationship between the two variables; that is, there is a significant relationship between work environment and job satisfaction. And the optimal results for the workers and the company were approved, which confirms the viability of the investigation; Finally, the techniques and tools to maintain and improve job satisfaction in the company must be applied and constantly monitored.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Se estima que, a nivel internacional las empresas invierten entre 4% y 5% del total del costo laboral en la inversión en capital humano. En cambio, en el Perú estamos todavía en camino hacia ello, estamos a niveles, en promedio, de 1% del total del costo laboral de una empresa. Indicó Nestor Astete, presidente del Comité de Recursos Humanos de la Cámara de Comercio Americana en el Perú (Comercio, 2014). Señala también que, para el directivo, las organizaciones peruanas tienen un largo sendero por recorrer para mejorar su competitividad y dinamizar su productividad, ya que solo los segmentos de consumo masivo, retail, banca e industria son los que más dinero destinan en capacitar a sus colaboradores.

Beltrán y Palomino (2014) concluyeron que el clima laboral es una variable muy importante en la satisfacción y productividad de las personas. La mayoría pasa gran parte del día en el trabajo, la mayor parte de su vida. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se han producido cambios en el ámbito laboral, lo que se manifiesta en la preocupación de las grandes empresas por mejorar en el entorno laboral de las personas, con el fin de que se sientan lo más satisfechas posibles, cómodas, seguras y encuentren el valor que representa su trabajo en la empresa, de manera que se adapten con mayor éxito a las exigencias laborales actuales y futuras. El clima laboral y, por ende, la satisfacción laboral son las bases fundamentales para aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el mercado.

Martin (2014; 2015) consideró que el concepto de satisfacción laboral también presenta una gran variedad de definiciones. Podemos distinguir dos tipos de definiciones, En cuanto al primer tipo de definiciones hay autores que conciben la satisfacción laboral como sentimientos o respuestas afectivas, otros como un estado emocional positivo, un conjunto de sentimientos y emociones favorables, etc. En el segundo tipo de definiciones algunos autores establecen que la satisfacción laboral es una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo, otros establecen que es una actitud generalizada ante el trabajo, un constructo global, una actitud afectiva, etc.

La medición del clima laboral implica conocer la opinión que las personas tienen sobre las condiciones particulares de sus organizaciones. De allí que esta medición aporta información relevante para identificar los motivos de problemas específicos. El objetivo es ir evaluando el clima laboral y ver programas para atacar dichos conflictos y mejorar

condiciones laborales; Así, se logra el aumento en la satisfacción de las personas (Baeza, 2016). Es importante aplicar constantemente las capacitaciones de acuerdo a cada factor a mejorar, para que siempre exista beneficio tanto para la empresa y los colaboradores, estas decisiones deben ser tomadas por el directivo de la organización.

La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede estar ocasionado por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas. En cualquier caso, las empresas deben luchar contra ese fenómeno con el fin de aumentar el rendimiento y la concentración de sus equipos, logrando que no se convierta en un problema para la productividad (BBVA, 2012). Sin embargo, la satisfacción laboral que una persona puede sentir dentro de una organización, determina en ella cierta actitud generalizada hacia su trabajo, que define del tipo de relación que mantiene con él y termina afectando directamente sus resultados (La Tercera, 2016).

Bajo esta perspectiva, esta investigación se realizó en la empresa hotel & centro de convenciones la hacienda-Cajamarca S.R.L; la cual, se encuentra constituida como una sociedad de responsabilidad limitada, debidamente inscrita en los registros públicos de Cajamarca, cuyo perfil refleja una empresa familiar relativamente nueva en el mercado. Esta organización comenzó sus actividades de servicio sin ningún tipo de planeamiento estratégico y sin la formalidad del caso, dejándose llevar por la intuición y el entusiasmo de brindar un servicio para la comunidad. Actualmente sigue laborando mediante una gestión basada en decisiones a corto plazo sin monitorios ni capacitaciones a sus colaboradores.

En el transcurso de los años, la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. se ha ido formalizando y gestionando todo respecto a su rubro; no obstante, a la fecha tiene falencias en este aspecto, sobre todo en el ámbito de gestión de clima laboral. Asimismo, para saber a detalle cual es la situación actual de la empresa se realizó un focus group, y para poder analizar los puntos más críticos se realizó una encuesta general a todos los colaboradores, la cual, nos brindó resultados negativos en los indicadores de: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, remuneración, seguridad laboral y motivación.

En la investigación se propone el diseño de un modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral. El clima laboral según (López, 2014), es el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras

organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Se sabe que la mayoría de personas pasan gran parte de sus vidas en el trabajo, por eso es importante ofrecer un clima laboral adecuado, para que los colaboradores se sientan satisfechos y se refleje en la productividad de la empresa.

Otro aspecto muy importante en la investigación es la satisfacción laboral, que según (López, 2014), es el sentimiento agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le da oportunidad de estar a gusto en el ámbito organizacional que le resulta atractivo y por el que percibe compensaciones psicológicas, sociales y económicas, de acuerdo con sus expectativas. La satisfacción lleva en cierta medida a un mejor rendimiento del individuo, lo cual se refleja en una actitud positiva frente a la organización. Para concluir, en la presente propuesta se va a analizar cada variable de la investigación: clima laboral y satisfacción laboral.

## **1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida el diseño de un modelo de gestión de clima laboral mejorará la satisfacción laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.?

## **1.3. Justificación**

Como justificación teórica se presenta que, en la actualidad, en Cajamarca la competitividad en el rubro de hotel & centro de convenciones ha ido en aumento, cada vez se tiene que mejorar en la gestión de clima laboral para poder tener una satisfacción laboral aceptable y con ello, cumplir con toda la productividad en la empresa. Debido a esto, la presente investigación se justifica en base a la necesidad que tiene la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. de tener el diseño de un modelo de gestión de clima laboral y la aplicación de indicadores para analizar la atribución de estos, en la productividad.

Para el criterio aplicativo, se tiene que el estudio busca disminuir los niveles de negatividad respecto a los indicadores encontrados en relación al clima laboral y la satisfacción laboral, estos indicadores nos servirán como apoyo para la realización del diseño de un modelo

de gestión de clima laboral y posteriormente mejorar la satisfacción laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., de tal manera aumente la satisfacción laboral y la productividad en la empresa.

Según el criterio valorativo se tiene que la presente investigación tiene una importancia significativa, ya que contribuirá a crear un área de R.R.H.H, que con el aporte de esta investigación será más fácil de monitorear, capacitar y sobre todo evaluar constantemente a los colaboradores, generando un valor positivo en la empresa, ya que se eliminará las deficiencias en los indicadores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, remuneración, seguridad laboral y motivación.

Como justificación educativa se presenta que, la investigación se realiza para demostrar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería Industrial. Asimismo, todos los aportes de la misma, servirán de guía para otras investigaciones interesados en el tema.

## **1.4. Limitaciones**

En la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. no existe ningún estudio previo en cuanto a la medición del clima laboral y tampoco estadísticas de satisfacción laboral. Esto implica una limitación, ya que no es posible realizar una comparación con un estudio previo.

Una limitación más del estudio es que las coordinaciones y el trabajo de campo debían realizarse en horario de oficina.

A pesar de presentar estas limitaciones, no son impedimento para la realización de la investigación.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Diseñar un modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis actual de la satisfacción laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
- Analizar el clima laboral actual en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda -Cajamarca S.R.L.
- Diseñar un modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda -Cajamarca S.R.L.
- Medir los indicadores de la satisfacción laboral después del diseño del modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda -Cajamarca S.R.L.
- Realizar una evaluación económica del diseño del modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda -Cajamarca S.R.L.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### Antecedentes internacionales

Bueso (2016), toda organización depende de la comunicación, porque es por medio de esta que las personas interactúan y comparten ideas. La comunicación es un factor relevante para las organizaciones, una buena comunicación mejora el clima organizacional y por tanto los colaboradores se sienten satisfechos y contentos. Se vuelve más duradera y fuertes las empresas; Por lo tanto, una empresa que capacita, monitorea y evalúa constantemente a sus colaboradores, la hace más competitiva en el mercado. Toda organización debe tomar en cuenta el tema de clima laboral para que exista mayor rendimiento y producción; la cual, está relacionado con la satisfacción laboral.

Villagómez (2013), Ecuador, elaboró la siguiente investigación titulada “La Satisfacción Laboral de los trabajadores y sus efectos en la Productividad de las Empresas Alvarado sector automotriz del Ecuador en el año 2012”; se realizó con el propósito de determinar la relación entre satisfacción laboral – productividad de las Empresas Alvarado. Se asignaron al azar a los colaboradores de cada empresa para la aplicación del test NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Satisfaccion au travail: questionnaire d'evaluation de la satisfaction au travail Job satisfaction: Overall Job Satisfaction Scale de España y mientras que para medir productividad se requirió información contable de cada una de las empresas, se evaluó un total de 209 colaboradores entre las empresas comprendidas Importadora Alvarado Vasconez, Corporación Automotriz Alvarado, Autos Chinaaccpass y Rectima, diferenciando su sexo y su área de trabajo obteniendo como principales resultados que existe un grado de asociación implícita entre: satisfacción laboral y productividad; donde resultó ser la única variable predictora de la productividad dentro de este contexto. Al analizar las distintas dimensiones que posee la organización, en base al cuestionario test NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción, de acuerdo con estos resultados podemos concluir que existen diferencias significativas según el tipo sexo, es decir, el tipo de empleado y según la empresa incide sobre los puntajes de satisfacción laboral pero no por el tipo sexo. Dando como base para la implementación de políticas, normas y proyectos encaminados a fomentar y cultivar una satisfacción aceptable con miras a una creciente productividad de los colaboradores de las organizaciones.

## Antecedentes nacionales

Vargas (2015), sostiene que en las instituciones educativas públicas se suele presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre compañeros de trabajo son tensas que no les permiten interactuar armoniosamente; todo ello se le atribuye a la insatisfacción que tienen los colaboradores con respecto a su centro de labores; es por esto que se desarrolló el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. "Sara A. Bullón" de Lambayeque. Para cumplir este propósito se midió el nivel de satisfacción laboral y el tipo de clima organizacional en dicha institución, a través de encuestas que permitieron medir cada variable en la escala de Likert, basándose en las dimensiones de satisfacción laboral mencionadas por Robbins, S. y Judge, T. y guiándose de la teoría del clima organizacional de Likert; a un total de 87 trabajadores. Se planteó una hipótesis donde la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional se da de manera positiva; y ello pudo comprobarse al analizar los resultados, aunque también se determinó que existen otros factores que afectan la existencia de un buen clima organizacional.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), concluyeron que, debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario "Escala de Opiniones SL-SPC" (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas (p. 11).

Pérez y Rivera (2015), sostienen que la presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causaefecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013 (p. 10).

Sotomayor (2012), la presente investigación, estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral, así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio de Clima Organizacional y del Nivel Medio de Satisfacción Laboral, así como una Alta Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas (p. 1).

### **Antecedentes locales**

Llaguento y Becerra (2014), la presente investigación, estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Divemotor – Cajamarca, realizado desde el mes de junio al mes de Setiembre en el presente año 2014, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral, así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 25 trabajadores administrativos y técnicos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos hojas censales cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores

aceptables de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS. Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor - Cajamarca. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y a la empresa para el desarrollo de sus actividades cotidianas (p. 9).

Chávez y Ponce (2014), la presente investigación tuvo como propósito fundamental establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la Institución Educativa Pública Secundaria de Menores “San Marcos”, de la provincia de San Marcos, 2014. En el contexto teórico se presentan algunos antecedentes a nivel internacional y nacional, así como también bases teóricas relacionadas al Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. La presente investigación es un estudio descriptivo – correlacional. La población y muestra estuvo conformada por los 60 trabajadores (directivos, docentes y personal administrativo) de la Institución Educativa “ San Marcos”, a quienes se les aplicó cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral respectivamente, previamente validados a través del Alpha de Cronbach, con una fiabilidad de 0,811 respecto a Clima Organizacional y 0,867 referente a Satisfacción laboral, además también se realizó la validación por un profesional experto en investigación. El análisis de los resultados permitió establecer la relación significativa entre ambas variables de estudio, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.420, siendo la correlación significativa al nivel 0.01. Además, observamos que el personal tiene un alto grado de identificación con la institución y autonomía para realizar su labor educativa. Así como también, predomina el conocimiento de la estructura organizativa de la institución en estudio. También se pudo observar que la percepción de realizar algo valioso para la sociedad es compartida casi por todo el personal y que su participación en la determinación de objetivos institucionales es alta. Sin embargo, la percepción de un clima organizacional agradable no es compartida por todo el personal, así como también el bajo reconocimiento de sus superiores por su desempeño laboral. Finalmente, en función de los resultados presentados se formularon recomendaciones orientadas a mejorar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la institución en estudio (p. 16)

## 2.2. Bases teóricas

Beltrán y Palomino (2014), en las últimas décadas, la importancia del clima laboral dentro de las organizaciones se ha incrementado cada día más; es por ello que actualmente las empresas vienen considerando con mayor trascendencia este factor y sus componentes (p. 20).

En esta parte del trabajo de investigación se detallará el marco teórico que se requiere para el desarrollo de la investigación.

Aquí, se tomarán en cuenta los argumentos de autores más conocidos respecto a las variables y dimensiones planteadas, tales como clima laboral: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y satisfacción laboral: condiciones laborales, respectivamente (no se toman en cuenta remuneración, seguridad laboral y motivación por ser términos ya conocidos formalmente). Con la finalidad de demostrar la utilidad de estas dentro de la investigación, objeto de estudio.

### 2.2.1. Clima organizacional

El principal precursor de ahora conocer el clima organizacional es el maestro Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo de origen alemán (Silvia, 1996), K. Lewin nos dice que el comportamiento de una persona es el resultado o función de interacción entre él mismo y su entorno. La teoría aplicada en las organizaciones sostenía que:

$$C = f (P \times E)$$

C: Comportamiento

f: Función

P: Persona

E: Entorno

K. Lewin nos dice hay que atender a la persona y a los elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana. (Orbegoso, 2010)

De este modelo original de Lewin se derivan al menos tres notas fundamentales. En primer lugar, Lewin (1983) propone lo que después se entenderá como un típico modelo de efectos contextuales desarrollado para explicar un resultado individual (Blalock, 1984). Por ejemplo, la explicación del nivel de aprendizajes de los alumnos requiere identificar los efectos de una matriz de propiedades individuales, pero, además, indagar los efectos de las propiedades de la organización escolar, so pena de sesgar las estimaciones. En segundo lugar, el concepto se asienta directamente en un problema fundamental tanto epistemológico como ontológico-social: la realidad del clima más allá de las formas en que los sujetos pueden conocerlo o percibirlo. En tercer lugar, Lewin proporciona una aplicación temprana del problema que luego se denominará “el vínculo micro-macro” (Alexander, 1994). En este caso particular, se supone que existe una relación causal desde lo “macro”, aquí representado por la organización y su entorno, a lo “micro” representado por el individuo. Lo “macro” da forma, condiciona, lo “micro”. En cambio, el modelo no aborda lo que Archer (1995) denomina la morfogénesis de las estructuras en el correr del tiempo y el papel del sujeto en este proceso. En los estudios de clima organizacional, el clima está dado y el tiempo o la agencia humana no aparecen explícitamente como dimensiones del análisis. (Fernández, 2004)

Las primeras ideas en relación al concepto que hoy se conoce como CLIMA fueron desarrolladas por Kurt Lewin en la década del treinta, cuando trató de relacionar el comportamiento humano con el ambiente, bajo el concepto de atmósfera psicológica. Recién en la década del sesenta, James y Jones, haciendo una revisión del concepto CLIMA en los diversos estudios realizados, distinguen dos perspectivas teóricas relativas a este concepto: Enfoque de Medidas Múltiples y Enfoque de Medidas Perceptuales. El Enfoque de Medidas Múltiples ha sido poco estudiado y utilizado para medir CLIMA. Implica una evaluación de las propiedades organizacionales y es una medición externa al individuo en la organización; por lo tanto, utiliza medidas objetivas. Por su parte, el Enfoque de Medidas Perceptuales considera como elemento esencial la percepción del trabajador respecto de los estímulos relevantes. Entendida la percepción como un "proceso que media entre el conjunto de estímulos organizacionales y las respuestas de los individuos que trabajan en la organización". Esta percepción es influida por una variedad de factores, tales como procesos selectivos inherentes a la percepción, experiencias previas, disposición para responder del sujeto y otros. Este Enfoque Perceptual es el que ha originado la mayor cantidad de investigaciones en torno al concepto CLIMA y contempla dos grandes

aproximaciones: Clima Organizacional y Clima Psicológico. (Contreras y Mathenson, 1984)

Los autores más representativos de esta orientación son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977). De las definiciones que han planteado estos autores, surgen los siguientes elementos en común:

- a. El CLIMA se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- b. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.
- c. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d. CLIMA es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad.
- e. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la empresa. Por otra parte, Rogelio Díaz et. al. (1979) agrega otro elemento:
- f. El CLIMA, junto con la estructura y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente. te altamente dinámico. (Contreras y Mathenson, 1984)

Un concepto posterior a CLIMA ORGANIZACIONAL es el Clima Psicológico, cuyos principales exponentes son James y Jones (1974), Schneider (1975). El Clima Psicológico, al igual que el CLIMA ORGANIZACIONAL, utiliza la percepción en la medición de CLIMA. Se dedica a analizar el problema de la percepción, como se forma ésta y las variables que la están influyendo, mientras que el CLIMA ORGANIZACIONAL enfatiza la influencia situacional. Es decir, ambas orientaciones operan a distintos niveles de explicación. Litwin y Stringer definen el concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL como "un conjunto de propiedades

medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento". Esta definición puede verse claramente representada en el siguiente esquema de CLIMA ORGANIZACIONAL: (abajo) En este esquema puede verse la relación altamente dinámica que existe entre organización, CLIMA ORGANIZACIONAL y comportamiento. El CLIMA pasa a ser la variable interviniente entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento emergente, y va a tener gran variedad de consecuencias para la organización: productividad, rotación, satisfacción y otras. Es importante destacar la interacción y retroalimentación que se da en este proceso, para evitar la simplificación de los fenómenos en una relación causa-efecto. (Contreras y Mathenson, 1984)

#### **2.2.1.1. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional**

Existen diversas herramientas y métodos propuestos por diferentes estudiosos del clima organizacional (García Solarte, 2009). Entre los principales se encuentran: (Huamán y Portal, 2014)

- El cuestionario de Litwin y Stringer

Este instrumento se desarrolla con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo.

- El cuestionario de Rensis Likert

La herramienta utilizada por Likert fue diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión y los clasifica en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable;

por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

- Modelo de medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA):

Este modelo plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

- Cuestionario de Halpin y Crofts

Se basa en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública. de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director. Estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director, donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana (Carbajal Peña, 2000).

### **2.2.2. Clima laboral**

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”. (Hall, 1996)

Según Cabrera (1996) define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpin y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que, en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral 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.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues, tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su

comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

El clima laboral es considerado como un fenómeno que media entre factores del sistema organizacional, los que se manifiestan en un comportamiento que afecta a la organización: la productividad, satisfacción, rotación, entre otros. (Gestoso, 2000)

El concepto de clima laboral está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno. A su vez, se relaciona con la salud mental de los individuos, entendido esto como la capacidad de las personas de sentirse bien consigo mismas respecto a los demás. (Davis y Newstron, 2000)

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Likert (1997 citado en Sandoval Caraveo, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

**Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

**Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

**Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

**Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

**Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación, así como la formación deseada.

### 2.2.3. Autorrealización

Maslow, (1954) postuló que la autorrealización representa el nivel más alto de una jerarquía de necesidades humanas. Según el autor, las personas están sujetas a dos conjuntos diferentes de fuerzas motivacionales. Unas vinculadas a la supervivencia mediante la satisfacción de necesidades físicas y psicosociales y otras que promueven la realización del potencial de uno mismo. Si bien se ha criticado la secuencia que propuso en su jerarquía de las necesidades (Macoby, 1976), el concepto a que alude la autorrealización ha sido retomado por distintos autores (Antonovsky, 1987).

También el paradigma del desarrollo humano adscribe a la idea de que las capacidades de las personas no se reducen a las atinentes a las necesidades básicas, sino que implican otras que se vinculan con distintos vectores de funcionamientos (Sen, 1987; Doyal y Gough, 1991; Nussbaum, 2000). Por eso es que se insiste cada vez más en que el estudio del desarrollo humano debe indagar

aspectos vinculados con el mantenimiento del bienestar subjetivo y con el “florecer” de los sujetos (Tomer, 2002).

En este capítulo se evalúan tres aspectos de la autorrealización –la percepción del sentido de la vida, de la conformidad con las propias capacidades y de la felicidad– que se describen brevemente a continuación. El sentido de la vida (purpose in life) fue sugerido como un componente esencial de la salud y la realización de las personas y alude a una motivación humana básica que nos impele a la búsqueda de lo que tiene sentido en nuestras vidas y que se refleja en la vivencia del valor de la vida y en las manifestaciones de la espiritualidad (Frankl, 1992: 45) (1). Numerosos estudios han constatado asociaciones significativas entre el sentido de la vida, la espiritualidad y el bienestar subjetivo (Witmer y Sweeney, 1992; Burke y Miranti, 1996) así como con la salud física y mental y la longevidad. (George, Ellison y Larson, 2002)

La conformidad acerca de los recursos personales es otro aspecto que señala el nivel de realización de las personas. Diversos autores han planteado que las percepciones positivas en cuanto a las capacidades para afrontar los avatares de la vida son de importancia para la salud y el bienestar (Seligman, 2003; Walker y Bates, 1992; Bandura, 1977). Este optimismo respecto de las propias competencias y habilidades contribuye a mejorar la resistencia a la depresión causada por los contratiempos vitales, favorece el rendimiento laboral y los hábitos saludables. (Seligman, 2003)

El tercer indicador de autorrealización consiste en la percepción de felicidad de los sujetos. La investigación previa ha demostrado que los eventos de la vida, sean positivos (casamiento, conseguir trabajo) o negativos (enfermedad, accidentes) hacen que la persona se movilice por encima o por debajo de su nivel singular de felicidad, pero con el tiempo se lleva a cabo una adaptación que hará que el individuo retorne a su punto inicial (Diener, 1994). En concordancia con esto, existe evidencia de que las personas tienen una enorme capacidad para sobreponerse a sucesos desafortunados, expresados en la puesta en marcha de recursos psicológicos de afrontamiento al estrés (Allman, 1990). Además, otros autores han enfatizado que las personas evalúan su situación en relación a su nivel de aspiraciones, y que el bienestar se alcanza en la medida en que los individuos pueden percibir, estructurar y dar un significado a los proyectos personales (Pychyl y Little, 1998). Finalmente, la teoría de las comparaciones sociales (Michalos, 1986)

postula que, para estimar su grado de felicidad, los individuos comparan sus posiciones con respecto a otras personas que consideran relevantes.

En la sección que corresponde al nivel de vida se abordaron aspectos relacionados con las necesidades más básicas. Allí se mostró cómo las condiciones socioeconómicas inciden diferencialmente sobre las realizaciones materiales, sociales y psicológicas de las personas afectando el logro de un desarrollo humano integral. En este capítulo analizaremos cómo estas condiciones del contexto influyen, positiva o negativamente, en la percepción de autorrealización. En relación con esto, no debe olvidarse que la situación de 2004 era todavía de cierta incertidumbre, en tanto que la de 2006 se ha caracterizado por presentar una mejoría marcada en los indicadores socioeconómicos.

#### **2.2.4. Involucramiento laboral**

El estudio del involucramiento laboral a partir de la ciencia administrativa ha sido utilizado por Schmalian (2016) quien realizó estudios específicos relacionados con la satisfacción laboral y su relación con el compromiso en el trabajo. (Zepeda, Delgado, Karas y Soto, 2009)

Con la misma óptica de administración, Langfred (2004) realizó un estudio considerando tres factores (factor motivacional, factor información y estructural), con el propósito de explicar su relación con la productividad; destaca que la autonomía de tareas tiene una significativa relación con la misma). Otro estudio realizado por ChungChieh Lee y Chih-Jen Chen (2013) fue basado en un enfoque administrativo para analizar la relación entre la motivación al trabajo y la actitud laboral con la calidad del servicio en el sector turístico; encontraron que la motivación es clave para lograr una mayor calidad del servicio en el sector estudiado. (Zepeda, Delgado, Karas y Soto, 2009)

(Tesluk Paul E, Robert J Vance, John E Mathieu, 1999) plantean que para alcanzar el éxito en un ambiente competitivo se deben mejorar los factores de involucramiento laboral de las organizaciones; sus miembros al interior de las organizaciones deben dedicarse a resolver problemas de producción y de calidad y proveer servicios al cliente. Igualmente, importante, esto requiere que el talento humano sea hábil y dispuesto a contribuir creativa y pro-activamente. (Ciavarella

Mark, 2003) Entretanto los investigadores y administradores señalan la importancia del proceso de involucramiento en las organizaciones, poco conocimiento tiene sobre cómo este proceso debe ser adoptado o implementado sobre una organización en operación. (Zepeda, Delgado, Karas y Soto, 2009)

Por su parte, Ciavarella Mark A. (2003) destaca que, ante las presiones de obtener más con menos recursos en el contexto de nuevos negocios, el involucramiento de los recursos humanos hacia las organizaciones constituye una de las alternativas más factibles de aplicar; señala que las prácticas deben estar orientadas hacia los conocimientos, habilidades y aptitudes. (Zepeda, Delgado, Karas y Soto, 2009)

Nalbadian, Haig R. y Shotter Andrew. (1997) indican que algunas investigaciones refieren que el clima laboral está asociado con resultados globales de la organización, cultura y desarrollo organizacional. (Zepeda, Delgado, Karas y Soto, 2009)

### **2.2.5. Supervisión**

La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto. Es observación, observación sistemática e intencionada. (Bartle, 2011)

La supervisión también implica comunicar los progresos a los donantes, implementadores y beneficiarios del proyecto. Los informes posibilitan el uso de la información recabada en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento del proyecto. (Bartle, 2011)

La supervisión es vital en la planificación e implementación del proyecto. Es como mirar a dónde se va cuando se monta en bicicleta; puede rectificar la dirección con el manillar para asegurarse de que no se sale del camino. (Bartle, 2011)

La supervisión según (Bartle, 2011) proporciona información que puede ser útil para:

- Analizar la situación de la comunidad y su proyecto.
- Determinar si las aportaciones al proyecto se utilizan bien.
- Identificar los problemas a los que se enfrenta la comunidad o el proyecto y encontrar soluciones.
- Asegurarse de que todas las actividades se llevan a cabo convenientemente, por las personas adecuadas y a tiempo.
- Usar las experiencias de un proyecto en otro.
- Determinar si la forma en la que se ha planificado el proyecto es la manera óptima de solucionar el problema que nos ocupa.

Según (Estrada, 2016) nos indica que dado el amplio diapasón de valores, motivos, competencias, actitudes, comportamientos y resultados posibles en los supervisados, así como los diferentes horizontes abarcados y pretendidos al definir con cada uno de ellos los objetivos de desempeño a corto, mediano y largo plazos y dar seguimiento al trabajo por su logro; y también, por supuesto, la necesidad de supervisar tal como funcionamos los seres humanos (o sea, integrando nociones dialécticamente contradictorias y complementarias como: abstracto-concreto, simple-complejo, individual-colectivo y general-particular), se hace necesario aprender, aprehender, entender, asumir y practicar la supervisión como:

- Un sistema de acciones, que aportan entre todas resultados diferentes -se espera que superiores- a cada una por separado (con todas las implicaciones del enfoque sistémico),
- Orientadas a la materialización de un estado deseado futuro con base en prioridades de acción y aplicación de recursos, partiendo de una realidad presente y los retos que ella implica (aplicando así el enfoque estratégico); y

- Desarrolladas secuencialmente, de modo que se puedan ir mejorando los resultados en función de las etapas que se van venciendo, a partir de los insumos que cada etapa aporta a la siguiente y las nuevas demandas de preparación y desempeño en cada una (en lo cual se aprecia el enfoque de procesos).

### 2.2.6. Comunicación

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado. (Thompson, 2008)

Según (Thompson, 2008) para una mejor comprensión de la anterior definición, desglosaremos los elementos básicos que componen la comunicación:

- PROCESO. - La comunicación es un proceso que (en términos generales) incluye los siguientes pasos: Primero, un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor. Segundo, el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor. Tercero, envía ese mensaje codificado mediante un canal (él mismo, un correo electrónico, un aviso en prensa escrita, un programa de televisión, etc...). Cuarto, el receptor recibe y decodifica ese mensaje. Quinto, el receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a una retroalimentación. En este punto, cabe señalar que durante este proceso se producen ruidos o interferencias que afectan la comunicación, y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación.
- EMISOR y RECEPTOR. - Para que se dé la comunicación deben existir dos partes, el emisor y el receptor, y ambos deben estar dispuestos a comunicarse; es decir, a emitir un mensaje y/o a recibirlo. En el momento en que una de las partes no está interesada en dar y/o recibir un mensaje se anula la comunicación.

- **CONEXIÓN.** - Toda comunicación conecta o une a dos o más personas en un momento dado y en un espacio (físico o virtual) determinado. Sin embargo, cabe destacar que esa conexión puede tener diversas formas, es decir, que puede ser en persona (cara a cara), a distancia (por ejemplo, mediante el envío y recepción de correos electrónicos, mensajes instantáneos, etc..) o impersonal (mediante un programa de televisión o radio en la que el presentador transmite un mensaje a una audiencia compuesta por miles de personas).
- **TRANSMITIR, INTERCAMBIAR O COMPARTIR.** - Cuando se entabla una comunicación se transmite, intercambia o comparte un mensaje, por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor (en el que ambos intercambian ideas, información o significados), o, simplemente ser una transmisión del emisor al receptor (como sucede con los programas de televisión y radio).
- **IDEAS, INFORMACIÓN O SIGNIFICADOS COMPENSIBLES.** - Para que se pueda entablar una comunicación entre un emisor y un receptor, deben existir ideas, información o significados (el mensaje) que sean comprensibles para ambos; es decir, que el conjunto de símbolos que utilizan (verbales o no) sean entendibles para ambas partes, caso contrario, no podrían entablar una comunicación.

### **2.2.7. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es considerada como la actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación a aspectos específicos del propio trabajo, y la satisfacción con el mismo, que sería concebida como una actitud general resultante de muchas actitudes específicas asociadas a distintos aspectos o condiciones del trabajo (Peiró, González – Romá, Bravo y Zurriaga, 1995).

Por otro lado, de acuerdo con Spector (1985), la satisfacción laboral son los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo. Es posible notar que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes y sentimientos que provocan bienestar en los trabajadores, lo cual es gratificante y beneficioso para la organización.

Locke (1976), nos dice que es “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.”

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

#### **2.2.7.1. Impacto del clima laboral en la satisfacción laboral**

Un buen o un mal clima laboral tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, ello depende de la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se encuentra la satisfacción (Torrecilla, 2003).

Según Sohi (1999 citado en Patlán – Perez, J., Torres, E.M., & Hernandez, R.H., 2012), las organizaciones requieren de un clima laboral motivador que promueva que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales, así se alcanzará la satisfacción laboral con esos resultados. Este reto requiere de la identificación de los factores de clima laboral que inciden positiva o negativamente en la satisfacción de los colaboradores.

La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona. (Locke, 1976) citado por (Chiang, Martin, y Nuñez, 2010)

**Necesidad de Confidencialidad:** Matha Alles (2010), a continuación, se analizarán con mayor detalle las opciones planteadas:

- **Mediciones a través de detalles realizados por un facilitador externo.** Es quizá el método de más costo, no solo por el valor que implica la

contratación del consultor para el diseño y del o de los facilitadores en la realización de los mencionados talleres. En nuestra experiencia, la mayor incidencia se verifica en el costo oculto de las horas de los funcionarios participantes en cada una de las actividades. (Matha Alles, 2010)

En ciertos casos para disminuir costos, se aplica esta variante solo a colectivos o grupos específicos- No es recomendable hacerlo de este modo, dado que siempre es mejor aplicar estos métodos priorizando la transparencia e igualdad en el trato a todos los colaboradores. (Matha Alles, 2010)

- **Encuesta de satisfacción laboral.** Las encuestas de satisfacción laboral pueden ser de diferente tipo. Para que sean eficaces deben diseñarse a medida de cada organización y ser procesadas por un consultor externo que garantice la confidencialidad de las respuestas. Igualmente se recomienda que, de aplicarse, abarquen a todos los colaboradores de la organización. (Matha Alles, 2010)
- **Encuestas por percepción de los jefes.** Como su nombre lo indica, recoge la percepción que tiene los jefes sobre el grado de satisfacción laboral de sus colaboradores. Al final que se comentara en el punto anterior, para que sean más eficaces deben diseñarse a medida de cada organización y ser procesada por un consultor externo que garantice la confidencialidad de las respuestas. Con un diseño adecuado puede obtenerse información útil para la toma de decisiones. (Matha Alles, 2010)
- **Consulta informal a los principales jefes.** Usualmente se utiliza este método cuando se desea obtener información de manera rápida consultando temas específicos de aquellos jefes que tengan grandes dotaciones a su cargo, o bien cuando no se dispone de presupuesto para encarar las opciones descritas con anterioridad. Con un cuestionario adecuado, aplicado a jefes con muchas personas a su cargo y con una muestra representativa, se puede obtener información útil para la toma de decisiones. (Matha Alles, 2010)

**Recursos Humanos:** Es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación de ambas con la sociedad. (Jaime Maristany, 2008)

La función de RR.HH. ha cambiado con el tiempo. Se inició como una actividad de control en el área de la administración, que era llevada adelante por un hombre de confianza del patrón. Él era el encargado de los empleos, de las bajas y de los pagos. A esta función se le agregó, a fines del siglo XIX, la evaluación de tareas introducida por Taylor en la Midvale Co., en 1880. Pero esta tendencia no prosperó tanto en el área de las remuneraciones como la del estudio del trabajo y quedó, por lo tanto, dentro de la función de ingeniería. (Jaime Maristany, 2008)

**Liderazgo y Motivación:** En el caso del liderazgo tradicional, si el líder dejara de ser seguido, podría convertirse en un ideólogo, en un artista, en un literato, pero dejaría de ser líder para ser lo que podría describirse como un intelectual. El intelectual puede ser la base de pensamiento de un líder, puede alcanzar una enorme influencia en el mundo, pero no será líder hasta tanto no tenga un grupo de seguidores en la causa que se habrá hecho común a todos. (Jaime Maristany, 2008)

Es fundamental para el análisis entender el hecho de que el líder está basado en sí mismo, mientras que el conductor lo está en la organización que le da el poder. Esta diferencia es esencial y se trasmite a las necesidades de cada uno con el grupo. (Jaime Maristany, 2008)

### **2.2.8. Condiciones laborales**

Según (Mendoza, Pérez, Pire, Salazar, 2009) por muy importante que sea para nosotros conseguir un puesto de trabajo, es peligroso aceptar sin más las condiciones laborales que nos ofrezcan, porque después podría ser más difícil cambiarlas. Algunas empresas son inflexibles sobre el sueldo previsto para cada puesto, pero en muchos casos es posible negociar. Veamos algunas claves para hacerlo con garantías.

En primer lugar, debemos tener claro que el sueldo no debe ser el único tema de discusión. El horario, las responsabilidades, los beneficios sociales o las posibilidades de promoción son otros factores que determinarán nuestro día a día en la empresa. (Mendoza, Pérez, Pire, Salazar, 2009)

Los expertos, además, recomiendan por encima de todo no negociar nunca una sola variable. Si hablamos únicamente del sueldo no tendremos margen de maniobra y, en lugar de negociar, acabaremos regateando. (Mendoza, Pérez, Pire, Salazar, 2009)

Las relaciones laborales individuales son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante. Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras. (Mendoza, Pérez, Pire, Salazar, 2009)

Es fundamental que la Prevención de Riesgos Laborales se integre en la gestión general de la empresa como una dimensión más de la misma. Las Organizaciones deben dar una importancia equivalente a lograr un alto nivel en la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales que a otros factores que se consideran tradicionalmente fundamentales de la actividad empresarial. Para ello, es preciso que se adopten criterios bien definidos y estructurados para la identificación, la evaluación y el control de los riesgos laborales. (Mendoza, Pérez, Pire, Salazar, 2009)

El trabajo puede considerarse una fuente de salud porque con el mismo las personas conseguimos una serie de aspectos positivos y favorables para la misma. Por ejemplo con el salario que se percibe se pueden adquirir los bienes necesarios para la manutención y bienestar general. En el trabajo las personas desarrollan una actividad física y mental que revitaliza el organismo al mantenerlo activo y despierto. Mediante el trabajo también se desarrollan y activan las relaciones sociales con otras personas a través de la cooperación necesaria para realizar las tareas y el trabajo permite el aumento de la autoestima porque permite a las personas sentirse útiles a la sociedad. (Mendoza, Pérez, Pire, Salazar, 2009)

El objetivo de la seguridad e higiene en la industria es el de mantener al trabajador en un ambiente adecuado para su desempeño laboral, disminuyendo así la tasa de accidentes y enfermedades en este; la seguridad industrial es el arte de hacer que los trabajadores no se enfermen ni tengan pérdidas de su cuerpo y en casos muy extremos lleguen a matarse. (Mendoza, Pérez, Pire, Salazar, 2009)

La calidad de vida laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados. (Mendoza, Pérez, Pire, Salazar, 2009)

Como factor fundamental, las condiciones laborales han evolucionado a través del tiempo gracias a la globalización, proceso que mantiene a los individuos conectados e informados sobre todos los cambios y avances que las nuevas tecnologías han traído consigo, generando grandes impactos en lo que a salud, seguridad y organización del trabajo se refiere. También, son un elemento fundamental debido a que existen desde que el trabajo fue un hecho social, un intercambio entre la prestación de un servicio por un salario. Hoy en día, las condiciones laborales van más allá de eso, tomando en cuenta desde el ambiente de trabajo hasta los riesgos y enfermedades a los que los trabajadores están expuestos. (Vargas, 2014)

Según Cortés (2007), el trabajo ha sufrido una gran cantidad de cambios históricos con relación a la evolución del hombre, por lo tanto, llega a la conclusión de que el hecho de trabajar es más que un medio de subsistencia, que debería tener como tendencia actual la búsqueda de una mejor calidad de vida y de óptimas condiciones laborales, a fin de evitar que la salud del ser humano que realiza la actividad pueda resultar afectada. (Vargas, 2014)

Hernández (2006) opina que la tarea de los trabajadores se ha ido haciendo cada vez más especializada, por lo que a pesar de la importancia que representa para el hombre el mantenimiento de condiciones laborales seguras, el reconocimiento de dichos factores es un hecho que continúa siendo muy reciente y que debe su evolución a la aparición de la Seguridad e Higiene industrial. (Vargas, 2014)

Fernández (2007), por su parte, determina: "la seguridad es una de las condiciones de trabajo, y por lo tanto no todas las condiciones de trabajo son condiciones de seguridad e higiene". Mientras que Velázquez (2006), considera: "las

malas condiciones de trabajo se deben a la explotación en donde el lugar de trabajo tiene muchos peligros de salud, así como también salarios bajos”. (Vargas, 2014)

Por otro lado, Blanch y otros (2003) precisan las condiciones de trabajo y la calidad de vida como un impacto de doble faceta: la positiva y negativa. Esto incluye las innumerables ventajas que para la práctica laboral ofrece el desarrollo de los medios materiales y tecnológicos, que hacen más confortable y atractivo el medio de trabajo, así como todas las relativas a las oportunidades de aprendizaje y aplicación de destrezas y habilidades profesionales nuevas, con las correspondientes oportunidades de crecimiento y autorrealización laboral. (Vargas, 2014)

## **2.2.9. Focus group**

### **2.2.9.1. Historia**

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), el surgimiento del focus group se remonta a la década del treinta del siglo pasado en los Estados Unidos. Comienzan a extenderse, por estos años, las entrevistas grupales como técnica de indagación en estudios sociológicos.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), la formalización del focus group como técnica de investigación cualitativa tiene lugar con el trabajo pionero del sociólogo norteamericano Robert King Merton. Reseñas como las de Cataño (2003) puntualizan que Merton es considerado no sólo una figura central de la sociología del siglo veinte, sino un modelo de rol para generaciones enteras de analistas sociales. Según este mismo autor, los trabajos de Merton sobre la anomia, la estructura burocrática y las relaciones de la ciencia con el orden social dieron lugar al desarrollo de campos específicos del análisis sociológico.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), durante las décadas del cuarenta y el cincuenta, Merton se distancia de los estudios de la sociología histórica y comienza a centrar su atención en las técnicas de investigación. En 1946, junto con Patricia Kendall publica un artículo titulado “la entrevista focalizada” (Merton y Kendall, 1946). Diez años más tarde, en el trabajo de Merton, Fiske y Kendall (1956) las ideas de ese artículo pionero cristalizarían en un libro homónimo, que es

considerado el punto de partida de la descripción y sistematización del focus group como técnica de investigación cualitativa. Es dentro de este contexto, que la técnica se inicia en el campo de la sociología. Siguiendo el planteo de Cataño (2003), fueron los científicos sociales como Merton quienes empezaron a investigar los problemas que tenían los métodos de entrevistas tradicionales (cerradas), en las que el encuestador podía ejercer una gran influencia sobre las respuestas del entrevistado, y en las que las preguntas cerradas limitaban drásticamente las posibilidades de indagación. A partir de los años cuarenta, este replanteo metodológico en las ciencias sociales, que comienza a relativizar la hegemonía indiscutible de las técnicas puramente cuantitativas, confluye con el auge de la psicoterapia grupal, producto de la situación de posguerra en Europa y los Estados Unidos. La técnica del focus group se va estableciendo, entonces, como una estrategia que combina la tradición de las investigaciones sociales con el aporte de las dinámicas de grupo proveniente del campo de las psicoterapias. Por otra parte, surge a partir de los años cincuenta, un creciente interés por el comportamiento del consumidor, lo que va a determinar al focus group como estrategia prototípica de la investigación de mercado – tendencia que continúa hasta el presente – al resultar una técnica de rápida implementación, que brinda grandes cantidades de información y con una muy buena relación costo-beneficio. De esta manera, el primer uso intensivo de los focus group se centró en los efectos del cine y la programación televisiva; la publicidad y el consumo de productos. En la actualidad, aunque las entrevistas en grupo pueden hacerse sobre prácticamente cualquier tema, una proporción grande de ellas se concentra en la investigación de mercado, particularmente en la evaluación de productos nuevos y en los estudios de publicidad; si bien el uso del focus group se ha extendido a diversos ámbitos, como la evaluación del alcance y comprensión de campañas sanitarias en la población, el estudio de la imagen de candidatos políticos y la investigación de procesos psicoterapéuticos, entre otros. El tema de los usos actuales del focus group será abordado en detalle más adelante.

- **Los pasos en el proceso de un focus group**

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), la técnica del focus group implica tres pasos lógicos y metodológicos centrales: El reclutamiento, la moderación y la confección del informe. Cada paso posee su importancia relativa y contribuye a la correcta utilización de la técnica y la interpretación válida de los resultados que se obtengan.

### **Paso 1: El reclutamiento**

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), el reclutamiento de los participantes debe cuidar especialmente los criterios de inclusión y exclusión del estudio, así como también una distribución equitativa intra-grupo para cada focus group. Este es un paso sumamente importante y que generalmente escapa tanto al moderador como a los receptores finales del informe. Si no existe un adecuado reclutamiento (e incluso si no existe una necesaria comunicación entre la instancia reclutadora y el moderador) se corre el peligro de grupos demasiado homogéneos o heterogéneos; que no permitan una obtención medianamente confiable de datos y el establecimiento de ciertas tendencias y reacciones generalizables a la población en estudio. Por ejemplo, si una marca de gaseosa busca conocer intención de consumo en amas de casa de entre 25 y 40 años, será importante cuidar la cantidad de participantes con familia numerosa versus la cantidad de participantes sin hijos. Naturalmente, las necesidades de consumo varían críticamente desde un matrimonio sin hijos a una familia de cuatro personas o más.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), El reclutamiento se realiza clásicamente por vía telefónica. Es habitual, además, que los participantes de un focus group reciban dinero por su participación. En la fase de reclutamiento, a los potenciales participantes se les menciona muy brevemente el tema global del focus group y se toma nota de variables de interés para el estudio.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Es a partir de esta fase que se conforman distintos sub-grupos de la muestra que integrarán diferentes focus group. Continuando con el ejemplo anterior, es posible que se diseñen grupos de consumidores de gaseosa común, grupos de consumidores de gaseosa dietética, grupos de consumidores que principalmente toman bebidas cola y grupos de consumidores que principalmente no toman bebidas cola, entre otras posibles variantes.

### **Paso 2: La moderación**

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), El segundo paso consiste en la moderación, es decir, el focus group propiamente dicho. Como se adelantó previamente, el contexto espacial de la actividad es sumamente importante. Usualmente se buscan salas amplias, con una gran mesa en torno

a la cual grupos de seis a doce participantes se sientan, ocupando el moderador la cabecera. Es habitual, además, que las salas acondicionadas para focus group cuenten con un espejo unidireccional, detrás del cual se ubican los investigadores y/o la entidad que pide la investigación, por ejemplo, una compañía de gaseosas. A su vez, los focus group suelen registrarse en audio y video para el posterior análisis.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Los momentos iniciales de la moderación se centran en la bienvenida a los participantes y la explicación de la tarea, en los términos más amigables y claros posibles. Un ejemplo de presentación de tarea podría ser: “Estamos interesados en cómo piensan y sienten respecto de algunos temas que vamos a ir viendo. Es importante que sepan que no hay respuestas correctas ni incorrectas, nos interesa sobre todo qué piensan, cómo ven los temas que vamos a ir tocando y después voy a mostrarles algunas cosas y me gustaría que me digan qué les parece.”

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), El moderador opera como un anfitrión, da la bienvenida, invita a los participantes a ubicarse, se presenta y presenta la tarea. También se busca que cada participante haga una breve auto-presentación, a partir de la cual el moderador va teniendo los nombres de los participantes, y algunas variables críticas para la investigación, además de una primera impresión global sobre el grupo y los posibles roles que cada participante asuma durante la actividad.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Por una parte, la destreza del moderador radica en lograr que todos los participantes brinden su opinión a los temas tratados, y que esta opinión no esté influida por los demás.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Por otra parte, el moderador deberá administrar muy eficazmente el tiempo destinado a cada pregunta, cada sub-tema del focus group, ya que corre el peligro de llegar al final del tiempo sin haber podido recorrer todos los puntos de indagación. En este sentido es muy importante que antes de iniciar la moderación se establezcan los tiempos que cada parte de la indagación requiere. A medida que se van realizando las preguntas, el moderador controlará cuánto tiempo queda para esa parte del focus group, debiendo pasar a la siguiente una vez agotado el tiempo.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Quien modere un focus group deberá ser capaz de ofrecer un clima abierto y de libre discusión, pero orientado por objetivos claros, temas y preguntas que deben sí o sí ser contestadas en un tiempo limitado. Todo esto con sumo cuidado de no inhibir o irritar a los participantes, lo que conlleva sus dificultades. Por ejemplo, en un estudio de Joseph, Griffin y Sullivan (2000), orientado a conocer, mediante la técnica del focus group, opiniones y sensaciones de pacientes diabéticos frente al manejo de su enfermedad, los moderadores encontraron gran dificultad en focalizar la participación de los integrantes en la guía de preguntas establecida. Muchos pacientes monopolizaban los focus group, hablando de sus problemas personales, alejando la discusión del tema central que motivaba la realización del estudio.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), En forma simultánea a lo anteriormente señalado, el moderador deberá identificar aquellos roles que van tomando los participantes (por ejemplo, el líder, el discutiendo, el influenciado) y capitalizarlos para la dinámica del grupo. Lo que suele ser muy común en los focus group es la presencia de un participante dominante que “contamina” las opiniones de los demás, homogeneizando al grupo cuando lo que se pretende es conocer los consensos, pero también los disensos respecto de los temas.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Por otro lado, existe el peligro de reducir las respuestas de los participantes al sentido común, lo que puede arrojar resultados engañosos. Un ejemplo típico se observa en las respuestas de precio sugerido de determinado producto. Aún cuando desde el sentido común lo más deseable sea el menor precio posible, los investigadores de mercado saben que determinados consumidores no comprarían un producto si lo encuentran demasiado barato.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Una vez recorrida la guía de preguntas, el moderador procede al cierre de la entrevista. Agradece enérgicamente la participación de los integrantes y da por terminada la actividad.

### **Paso 3: La confección del informe**

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), La destreza del moderador requerida también atañe a la confección del informe, tercer paso en el proceso de todo focus group.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), La confección del informe debe responder a cuestiones previamente establecidas y que generalmente son el motivo de la realización del focus group.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), La confección del informe es altamente compleja porque busca integrar numerosas variables en forma muy sintética, generalmente empleando la modalidad de presentaciones visuales (estilo Power Point) y no de documentos escritos. Deberá ser breve, pero exhaustivo; deberá tomar las tendencias generales observadas; pero a su vez las opiniones aisladas y minoritarias.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), El informe resulta del complejo cruce entre los temas de indagación, los atributos de la población elegida y la comparación entre diversos sub-grupos incluidos en los focus group.

A su vez, deberá ser satisfactorio para la instancia que haya requerido la investigación. Dicha instancia frecuentemente ya cuenta con numerosos datos y variada información sobre el tema de estudio; con lo que otra dificultad asociada a la confección del informe es la de cuidar no repetir información ya conocida.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Los materiales a partir de los cuales se confecciona el informe son clásicamente las desgrabaciones de los focus group realizados. Sin embargo, el carácter cualitativo de la técnica también otorga importancia a las impresiones que el moderador obtuvo durante los grupos, lo que incluso puede aportar la información más valiosa.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), En efecto, el informe no es una simple tabulación de la información registrada en los audios o videograbaciones de los grupos. El papel del moderador también implica la interpretación cualitativa de esa masa de datos. Datos que van más allá de las respuestas concretas de los participantes e incluyen sobre todo la interacción

grupal que los temas fueron desatando. De allí surgirán las hipótesis más finas sobre los niveles de aceptación y rechazo que motivaron las preguntas, y la percepción global del moderador de lo que fue la administración de la técnica.

- **El uso del focus group en la investigación cualitativa**

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Como se adelantó previamente, el mayor campo de aplicación actual de la técnica del focus group lo constituye la investigación de mercado. En el mundo del marketing, las sesiones de grupo son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación de diversos temas, en particular se utilizan para detectar deseos y necesidades en cuanto a empaque, nombres de marcas o test de conceptos. Esta herramienta da información invaluable acerca del potencial de un concepto y/o producto en el mercado. Como explican Kotler y Armstrong (2001), en el marco de un re-descubrimiento del valor de la técnica, ante un excesivo énfasis en la tradicional investigación cuantitativa o basada meramente en números; la corriente moderna acepta mucho más el auge de lo cualitativo, y en muchos casos se prefiere la combinación de ambos paradigmas.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), Si bien el uso por excelencia de la técnica pertenece al campo de la investigación de mercado (Hammnod, 1986; Greenbaum, 1998; Kotler y Armstrong, 2001), debido a la popularidad del focus group como técnica de investigación, el término “focus group” ha llegado a significar diferentes conceptos para diferentes investigadores en diferentes áreas de estudio. Así, por ejemplo, aunque el concepto surge en el marco de la sociología (Merton y Kendall, 1946; Merton, Fiske y Kendall, 1956) como alternativa a las investigaciones sociológicas cuantitativas, el término “focus group” también se utiliza como sinónimo de tratamientos psicoterapéuticos grupales de una sola sesión. Incluso en trabajos como los de Joseph, Griffing y Sullivan (2000) los grupos terapéuticos simultáneamente funcionan como un focus group: Al tiempo que brindan un espacio psicoterapéutico para sus integrantes, la interacción grupal funciona como herramienta de investigación cualitativa, orientada a responder preguntas de un programa de investigación.

Las reuniones de los equipos técnicos de partidos políticos también reciben el nombre de focus group (Edmunds, 1999); e incluso las discusiones de equipos de trabajo de profesionales de la salud, como enfermeros,

asistentes sociales, psiquiatras y psicólogos (Loneck y Way, 1997; Van Rijswijk, Van Hout, Van de Lisdonk, Zitman y Van Weel, 2009).

Cabe señalar aquí que, para el campo de la investigación en psicoterapia, la técnica del focus group puede acortar la brecha entre el trabajo de los clínicos y la investigación. Loneck y Way (1997) realizan un estudio con la metodología del focus group en donde muestran cómo las entrevistas grupales con psicoterapeutas pueden servir para incluir el conocimiento de los clínicos en las preguntas de la investigación, a la vez que para involucrar a los clínicos con el proceso investigativo.

Por otra parte, Meffert y Marmar (2009) realizaron un estudio sobre refugiados sudaneses en el Cairo, Egipto. Mediante la realización de diez focus group con refugiados, los investigadores se propusieron identificar los problemas de salud mental más prevalentes para dicha población; así como también poder determinar las mejores estrategias socio-comunitarias de abordaje de dichos trastornos.

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010), La información proveniente de los mencionados focus group permitió una serie de conclusiones sobre la significativa relación entre la situación de refugiado, la presencia de trastornos depresivos y de estrés postraumático; y las diversas situaciones de violencia interpersonal. Además, Meffert y Marmar (2009) plantean, a partir del análisis de los focus group, la clara necesidad de mejorar la asistencia individual en salud mental para los refugiados. Los focus group le permitieron a los investigadores dar cuenta de cómo los organismos de ayuda internacional dejaban una importante brecha en la atención individual de pacientes, al descuidar el hecho de que la situación de refugiado extranjero quebraba las relaciones sociales y generaba toda una serie de violencia interpersonal difícil de detectar y trabajar en los enfoques socio-comunitarios tradicionales. Los autores finalizan fundamentando la necesidad de incluir el enfoque interpersonal en la psicoterapia (individual y no sólo grupal) de los trastornos depresivos y de estrés postraumático para dicha población en estudio.

### **2.3. Hipótesis**

Con el diseño de un modelo de gestión de clima laboral se mejorará la satisfacción laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

Tabla n° 1. Operacionalización de variables (variable independiente)

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores
<b>Independiente</b>			
<b>CLIMA LABORAL</b>	<p>El concepto de clima laboral actualmente y por su dificultad trataremos de definirlo: _ Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza. _ Responde a una lógica de continuidad. _ Está condicionado por dos dimensiones, la interna y la externa. _ Esta determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes, actitudes, las expectativas, y también, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la organización. _ Es un fenómeno exterior al individuo. (De la Fuente y Vallejo, 2007)</p>	Autorrealización	% de trabajadores que sienten que existen oportunidades de progresar en la empresa
		Involucramiento Laboral	% de trabajadores que saben la misión, visión y valores en la empresa
		Supervisión	% de trabajadores evaluados eficientemente, preparados y sienten que existe una buena administración de los recursos
		Comunicación	% de trabajadores que son escuchados por el jefe inmediato
			% de trabajadores que sienten que en la empresa se fomenta y promueve la comunicación

Fuente: Elaboración propia

**Tabla n° 2.** Operacionalización de variables (Variable dependiente)

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores
	Conceptual		
<b>Satisfacción laboral</b>	Varios estudios realizados han demostrado una relación positiva entre los intereses medidos y la satisfacción laboral. Kuder señala que la persona que ingresa en una actividad afín a sus intereses tiene muchas más probabilidades de ser un trabajador satisfecho que quien no está en ese caso. (Kuder, 2008)	Dependiente	
		Condiciones Laborales	% de trabajadores que han sido capacitados con métodos de trabajo eficientes % de trabajadores que saben sus responsabilidades claramente definidas
		Remuneración	% de trabajadores que están satisfechos con su sueldo
		Seguridad laboral	% de trabajadores que saben las normas y procedimientos de seguridad
		Motivación	% de trabajadores que sienten el reconocimiento por los logros obtenidos

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2. Tipo de diseño de investigación

#### **Transversal: Correlacional-Descriptivo**

El presente estudio de investigación será considerado como un diseño Transversal correlacional-descriptivo, debido a que no se cuenta con información previa recolectada en la empresa que permita comparar resultados. Por ello se medirá el clima laboral para determinar la relación existente con la satisfacción laboral.

### 3.3. Unidad de estudio

La empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. de septiembre del 2016 a junio de 2017.

### 3.4. Población

La población para el trabajo de investigación viene a ser todas las áreas de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. de septiembre del 2016 a junio de 2017.

### 3.5 Muestra

Se toma como muestra todas las áreas de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. de septiembre del 2016 a junio de 2017.

### 3.6 Técnicas, procedimientos e instrumentos

#### 3.6.1 Para recolectar datos

Para la recolección de información se contó con diversas técnicas e instrumentos, las mismas que se muestran en la tabla n° 3.

**Tabla n° 3.** Técnica de recolección de datos y análisis de datos.

MÉTODO	FUENTE	TÉCNICA
Cualitativo	Primaria	Entrevista
	Secundaria	Focus group
Observación	Primaria	Observación directa
Cuantitativo	Primaria	Encuesta
	Secundaria	Análisis estadístico

**Fuente:** Elaboración propia

La técnica cualitativa, hecha mediante entrevista a los trabajadores nos permitió conocer a detalle cada uno de los procesos y ver las deficiencias. También se realizó un focus group, la cual, nos ayudó a comprender la situación actual de la empresa.

También se realizó la observación directa y nos permitió conocer el grado de participación de cada trabajador en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

Mediante la encuesta se midió las dimensiones que anteriormente descubrimos. Esta encuesta nos ayudó para realizar un análisis estadístico a fin de diseñar un modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral.

Asimismo, se muestra de manera detallada las técnicas e instrumentos utilizados en el presente trabajo de investigación en la siguiente tabla:

**Tabla n° 4.** Detalle de Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

<b>TÉCNICA</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>APLICADO EN</b>
<b>Entrevista</b>	Permitirá profundizar la información relacionada con la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Cámara</li> <li>• Lapicero</li> </ul>	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
<b>Focus group</b>	Permitirá identificar la situación actual de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Focus Group</li> <li>• Cámara</li> <li>• Lapiceros</li> </ul>	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
<b>Observación directa</b>	Permitirá observar el grado de participación de cada trabajador de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de observación</li> <li>• Cámara</li> <li>• Lapiceros</li> </ul>	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
<b>Encuesta</b>	Permitirá obtener información detallada de los indicadores más bajos que se van a mejorar de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Cámara</li> <li>• Lapiceros</li> </ul>	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.6.1.1 Entrevista**

#### **OBJETIVO**

Conocer toda la información relacionada a la empresa y trabajadores para el desarrollo de la investigación.

#### **PROCEDIMIENTO**

##### **Preparación de la entrevista**

Se ha determinado entrevistar a 15 trabajadores de la empresa, teniendo en cuenta su puesto de trabajo:

- Administrador.
- Recepcionista.
- Gasfitero.
- Seguridad.
- Chef. (Cocinero)
- Ayudante de Cocina.
- Cajero.
- Mozo.
- Barman.
- Dj.
- Limpieza.

La entrevista tendrá una duración de 10 minutos para cada uno de los trabajadores y el lugar donde se llevará a cabo será en las instalaciones de la empresa.

##### **Secuela de la entrevista**

Escribir los resultados. Brindar correcciones o adiciones. Archivar los resultados de la entrevista para referencias y análisis posteriores.

## **INSTRUMENTOS**

Papel – guía de entrevista  
Cámara fotográfica  
Lapiceros

### **3.6.1.2 Focus group**

#### **OBJETIVO**

Conocer la situación actual de la empresa en relación con la investigación.

#### **PROCEDIMIENTO**

Se realiza una encuesta para conocer la situación actual de los trabajadores de la empresa.

##### **Preparación de la entrevista**

El investigador ha decidido realizar el focus group en basándose en las dimensiones en estudio.

##### **Secuela de la entrevista**

Escribir los resultados. Archivar los resultados del focus group para referencias y análisis posteriores.

## **INSTRUMENTOS**

Encuesta Focus Group  
Cámara  
Lapicero  
Memoria USB

### **3.6.1.3 Observación directa**

#### **OBJETIVO**

Conocer el grado de participación de cada uno de los trabajadores de la empresa.

#### **PROCEDIMIENTO**

Participar en las actividades que brinda la empresa para su posterior observación de cada trabajador.

#### **INSTRUMENTOS**

Guías de observación.

Cámara.

Lapicero.

### **3.6.1.4 Encuesta**

#### **OBJETIVO**

Medir la satisfacción de los trabajadores y conocer el clima laboral en la empresa, tomando en cuenta 5 dimensiones importantes: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales para diseñar e implementar un plan de mejora.

#### **PROCEDIMIENTO**

Se realiza una encuesta para medir la satisfacción laboral de los trabajadores.

#### **Preparación de la entrevista**

Se ha determinado entrevistar a 15 trabajadores de la empresa, teniendo en cuenta su puesto de trabajo:

- Administrador.
- Recepcionista.

- Gasfitero.
- Seguridad.
- Chef. (Cocinero)
- Ayudante de Cocina.
- Cajero.
- Mozo.
- Barman.
- Dj.
- Limpieza.

#### **Secuela de la entrevista**

Escribir los resultados. Analizar las dimensiones en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

#### **INSTRUMENTOS**

Guías de observación  
Cámara  
Lapicero  
Memoria USB

### **3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

#### **3.7.1 Técnicas de estadísticas descriptivas**

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta son mostrados mediante gráficos de:

##### **a. Instrumentos**

- Diagramas de Ishikawa.
- Diagrama de Pastel.
- Diagramas de Barras.

##### **b. Programas**

- Microsoft Word.
- Microsoft Excel.
- Power Point.

**Tabla n° 5.** Detalle de Técnicas de Procesamiento de Información.

<b>TÉCNICA</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>APLICADO EN</b>
<b>Tablas</b>	Para mostrar la información de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	Resultados	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
<b>Gráficos</b>	Para mostrar la información de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	Resultados	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
<b>Figuras</b>	Para mostrar la información de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	Resultados	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
<b>Diagramas de pastel</b>	Para mostrar la información de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	Resultados	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
<b>Diagramas de barra</b>	Para mostrar la información de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.	Resultados	Los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico situacional de la empresa

#### 4.1.1. Aspectos generales

Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. es una empresa dedicada al servicio de Hotel, Discoteca y Restaurante. Está ubicada en la Av. Vía de Evitamiento (N) 300 en la urbanización El Bosque, en la provincia de Cajamarca, Departamento de Cajamarca, Perú.

Fue fundado por el Ing. Industrial Julio Cesar Cobián Malaver, el 31 de agosto del 2013, en un inicio se iniciaron sólo en el rubro de hotel y ya pasando los meses fueron abarcando los tres rubros a los que actualmente se dedica la empresa.

Para realizar la propuesta de implementación de la gestión del clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. se tiene que analizar los cinco indicadores que vamos a medir a través de la encuesta y también conocer en que categoría se ubica cada encuesta obteniendo sus respectivos puntajes. Y por último obtener los datos generales que también tendremos en cuenta para la propuesta.

A continuación, se mostrará en la siguiente figura aspectos generales de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., la razón social, R.U.C, Gerente General y CIU.

<b>Razon Social</b>	"Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda - Cajamarca S.R.L."	
<b>RUC</b>	20600228081	
<b>Gerente General</b>	Demetrio Malaver Rabanal	
<b>CIU</b>	<b>Actividad Económica</b>	<b>Descripción</b>
5510 - 09	Hotel	Alojamientos en hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje no permanente
5520 - 03	Restaurante	Restaurantes, bares y cantinas
5520 - 36	Discoteca	Restaurantes, bares y cantinas

**Figura n° 1.** Aspectos generales de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

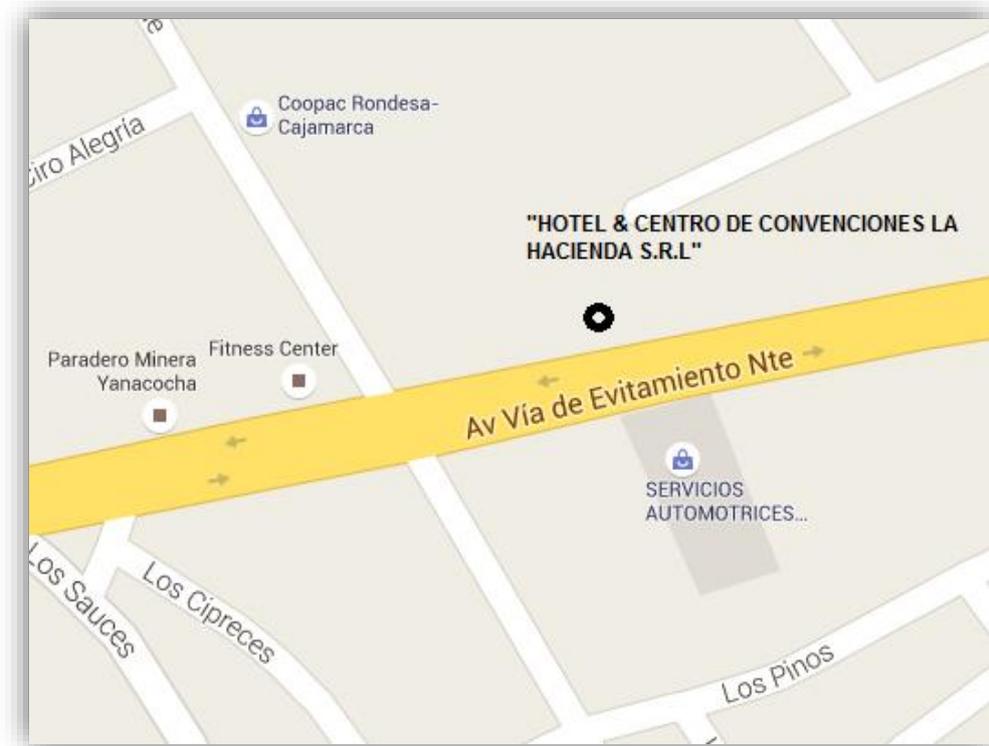
**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.1.2 Referencias generales de la empresa.

Referencia General del Hotel: Av. Vía Evitamiento Norte Nro. 300/ Departamento: Cajamarca/ Provincia: Cajamarca/ Distrito: Cajamarca/ País: Perú.

Referencia General del Restaurante: Av. Vía Evitamiento Norte Nro. 300/ Departamento: Cajamarca/ Provincia: Cajamarca/ Distrito: Cajamarca/ País: Perú.

Referencia General de la Discoteca: Av. Vía Evitamiento Norte Nro. 300/ Departamento: Cajamarca/ Provincia: Cajamarca/ Distrito: Cajamarca/ País: Perú.



**Figura n° 2.** Ubicación geográfica Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

**Fuente:**

<https://www.google.com.pe/maps/@7.1450809,78.5135411,18z/data=!10m!12e9,2016>

La figura n° 2 muestra la ubicación geográfica de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., la cual se encuentra en la Departamento de Cajamarca, Provincia de Cajamarca, Distrito de Cajamarca.

#### **4.1.3 Descripción de la actividad**

##### **Hotel**

El hotel muestra una infraestructura única para su comodidad, servicio las 24 horas y amplios espacios ecológicos. También ofrece un delicioso desayuno en cualquier lugar de la empresa donde usted desee disfrutarlo.

### **Restaurante**

El restaurante muestra un ambiente con una temática rústica, hermosa en cada detalle y un servicio de calidad, espacios con ambientes verdes.

### **Discoteca**

Un ambiente para disfrutar un evento único como cumpleaños, quince años, y eventos sociales, corporativos y privados.

## **4.1.4 Misión, visión y valores**

### **Misión**

Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. tiene como misión ser líder en los tres rubros de la empresa hotel, restaurante y discoteca satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindando productos y servicios de alta calidad a través del personal calificado, capacitado y de alto compromiso competitivo.

### **Visión**

Ser una empresa que aspira a ser líder y reconocido en el país, enfocándose a crear ventajas competitivas perdurables, con amplio conocimiento y liderazgo empresarial a través de soluciones integrales, para proveerles un producto y servicio a tiempo exacto. Y con la mejor calidad para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes.

### **Valores**

- Trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Empatía.
- Respeto.
- Proactivo.

#### 4.1.5 Análisis FODA

En la siguiente tabla se observará el análisis FODA de la empresa, donde se detallará factores importantes a tener en cuenta en: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tabla n° 6.** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal comprometido a realizar un buen trabajo.	Contar con todos sus permisos
Competitividad en precios	Rubro de hotel & centro de convenciones en crecimiento
Cobertura local y nacional	Se encuentra en el centro de la ciudad
Se afrontan y superan obstáculos	Ambientes acogedores
Todos cooperan para cumplir la meta.	Varios locales en un mismo lugar
Se dispone de tecnología necesaria.	Áreas verdes
DEBILIDADES	AMENAZAS
Demoras en el servicio	Inestabilidad económica en la región
Falta de conocimiento en su puesto de trabajo	Competencia desleal
Personal no cuenta con capacitaciones	Baja afluencia de turistas por amenazas políticas y seguridad
No permite aprender	Poca inversión en marketing y publicidad
No permite desarrollarse	Innovación reducida
Desconocimiento de misión, visión y valores	
Falta de evaluación al personal	
No se escucha los planteamientos del personal	

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.1.6 Organigrama

En la siguiente figura n° 3 se observa el organigrama de la empresa donde empieza con el directorio, luego el gerente y administrador. Asimismo, en el rubro de hotel: recepcionista, gasfitero, seguridad; en el rubro de restaurante: cocinero, ayudante, cajero, mozo, seguridad y en el rubro de discoteca: cajero, barman, dj



Figura n° 3. Organigrama.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.7 Personal

##### Hotel

En Hotel: 1 Recepcionista, 1 gasfitero, y 1 colaboradores de limpieza.

##### Restaurante

En Restaurante: 1 cocinero, 1 ayudantes, 2 mozos y 1 cajero

##### Discoteca

Discoteca: 1 cajero, 1 barman, 1 mozos y 1 dj.

Oficina 1: 1 Gerente General. (no se aplicará la encuesta a este personal)

Oficina 2: 1 Administrador.

En todo el establecimiento: 2 colaboradores de vigilancia.

#### **4.1.8 Maquinaria, herramientas y equipos**

##### **Máquinas**

- (01) Camioneta Toyota del año 2000.
- (01) Camioneta Toyota del año 1996.
- (01) Mototaxi Toyota del año 1990.
- (01) Mototaxi Toyota del año 1992.

##### **Equipos**

- Extintores.
- Cinta peligro amarilla.
- Cuadrados fosforescentes.
- Linterna de mano.
- Cable para corriente.
- Refrigeradoras.
- Parlantes.
- Consola de DJ.
- Mesas de Madera.
- Reglas.
- Laptops.
- Mesas de vidrio.
- Sillas de madera.
- Sillas de metal.
- Luces.
- Cascos.
- Chaleco de seguridad.
- Guantes de limpieza.
- Guantes de obra.
- Par de botas punta de acero.
- Horno.
- Teléfonos.
- Computadoras.

- Estantes de metal.
- Estantes de madera.
- Bases de metal para escenario.

#### **Herramientas**

- Juego de llaves.
- Juego de desarmadores.
- Alicates.
- Martillo de goma.
- Martillo de acero.
- Pistola neumática.
- Palanas.
- Cables.

#### **4.1.9 Servicios que ofrece**

##### **Hotel**

En hotel se ofrece el servicio de desayuno, internet, limpieza de habitación, total comodidad en los ambientes y pedidos de taxi.

##### **Restaurante**

El restaurante ofrece un servicio en comida tradicional y moderna, playa de estacionamiento y una atención personalizada para su comodidad.

##### **Discoteca**

La discoteca ofrece un ambiente rústico y moderno, servicio en colección de licores locales y nacionales. También ofrece organización de eventos privados y sociales.

#### **4.1.10 Proveedores**

- Distribuidor de Hielo en Cubitos: "Pinguí Ice" De Elí Martos Torres  
Material: Hielo en Cubitos.
- Metal Mecánica: "C. Chávez" E.I.R.L.  
Habilitación de Material: Corte, Rolado, Soldadura, Torno y Otros.

- Gas: “Caxamarca” Gas S.A  
Material: GLP (Gas Licuado de Petróleo)
- Distribuidor Comercial: “Jeigkon” E.I.R.L  
Material: Stock de Licores, Abarrotes, Verduras, Lácteos, etc.
- Distribuidor de Comercial: “Linares” S.A.C  
Material: Gaseosas y Agua Mineral.

#### **4.1.11 Clientes**

- En Hotel: Nuestros principales clientes son los turistas nacionales y extranjeros.
- En Restaurante: Nuestros principales clientes son los turistas nacionales y extranjeros. Y Personas de nuestra propia localidad.
- En Discoteca: Nuestros Principales clientes son las personas que quieren celebrar algún tipo de evento en nuestro local. Eventos como: Matrimonio, bautizo, cumpleaños, quince años, dieciocho años, aniversarios, etc.

#### **4.1.12 Competidores**

##### **Hotel**

- Costas del Sol / Jr. Cruz de piedra # 707, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Yuraq Hotel / Av. Atahualpa # 661, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Casa Blanca / Jr. 2 de mayo # 446, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Continental / Jr. Amazonas # 760, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.

##### **Centro de Convenciones**

- La Campiña: Hoyos Rubio # 1800, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- El Señorial: Jr. Unión # 415, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Salones Victoria: Jr. Bugambillas # 112, Cajamarca, Cajamarca, Baños del Inca, Perú.

### **Restaurante**

- El Castope: Vía de Evitamiento Norte, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- El Zarco: Jr. Del Batán # 170, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.

### **Discoteca**

- Karakoe Stragos: Hoyos Rubio # 1800, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Taita: Jr. Silva Santiesteban # 100, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Noche Vieja: Jr. San Martín # 294, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- La Galería 1: Jr. Amalia Puga # # 807, Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- La Galería 2: Jr. Apurímac # # 519 Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca, Perú.

## **4.2 Diagnóstico del área de estudio**

### **4.2.1 Diagrama de ishikawa**

El presente proyecto de investigación se realiza en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. en el hotel, restaurante y discoteca. Esta empresa no cuenta con un área de gestión de clima laboral, por la cual, se identificaron varias causas que generan problemas en la satisfacción laboral}

En los diagramas de Ishikawa (Ver figura n° 4 y 5) se demostrará todas las causas respecto a cada dimensión:

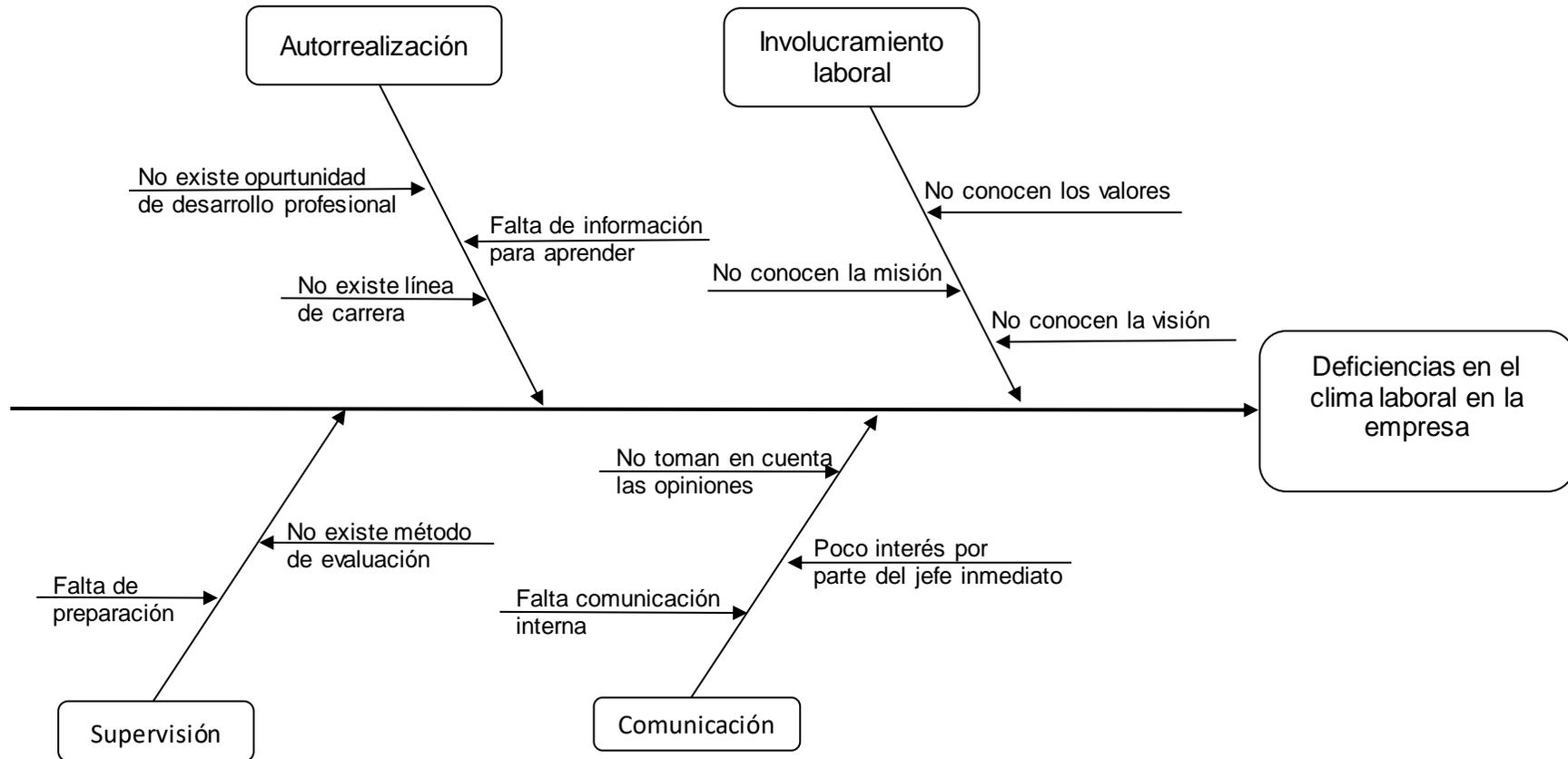
- Autorrealización.
- Involucramiento laboral.
- Supervisión.
- Comunicación.
- Condiciones laborales.

En cuanto a clima laboral tenemos: la autorrealización, presenta falta de información para aprender, no existe oportunidad de desarrollo y tampoco línea de carrera. En involucramiento laboral tenemos que los trabajadores no conocen la misión, visión y valores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

Por otra parte, en supervisión tenemos falta de preparación y no existe método de evaluación. En comunicación encontramos falta de comunicación interna, no toman en cuenta las opiniones y poco interés por parte del jefe inmediato.

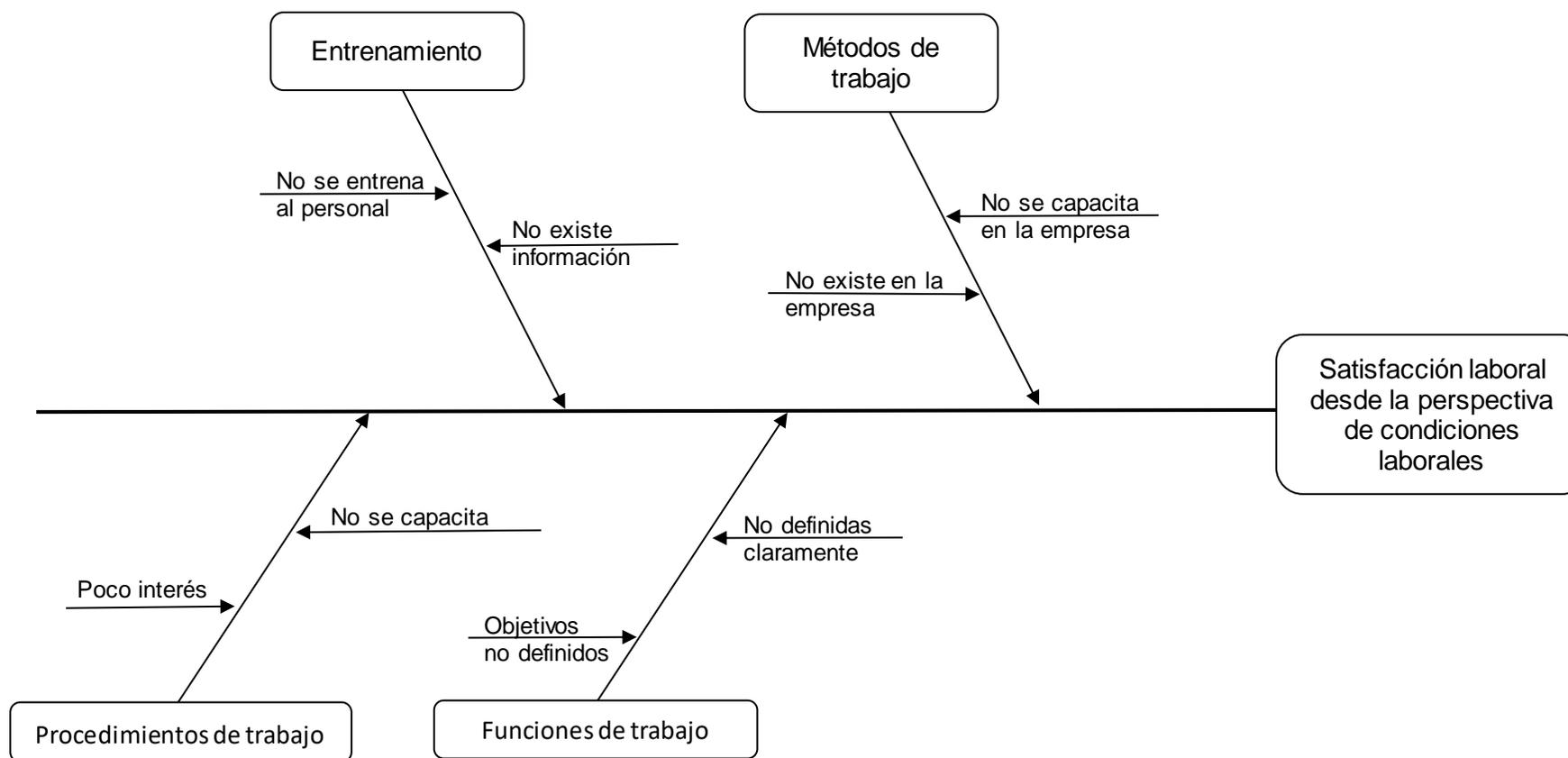
Con respecto a satisfacción laboral con perspectiva de condiciones laborales más detallado, encontramos falta de conocimiento de funciones y no se brinda información de funciones a los trabajadores. Entonces, se evidencia la falta medición en estos indicadores y también varias causas que se tiene que analizar para que exista una mejor satisfacción laboral.

Finalmente, se puede decir que existe puntos críticos en la gestión de clima laboral y por lo tanto también en satisfacción laboral de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. y mediante los diagramas de ishikawa se analizará las deficiencias para tomar en cuenta.



**Figura n° 4.** Deficiencias en el clima laboral en la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia



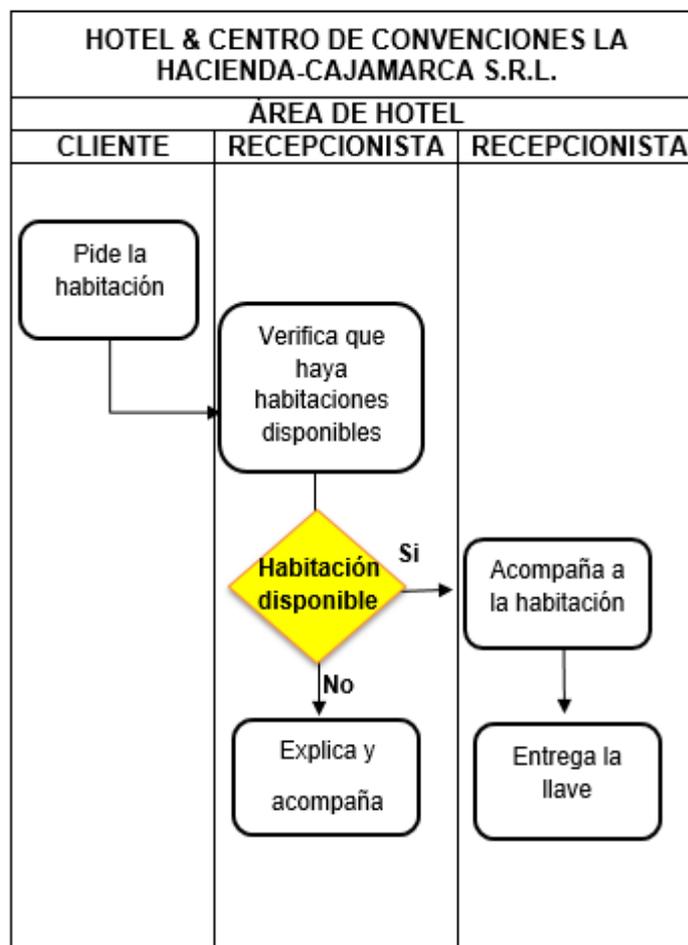
**Figura n° 5.** Satisfacción laboral desde la perspectiva de condiciones laborales.

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.3 Diagrama de procesos

### 4.3.1 Diagrama de flujo

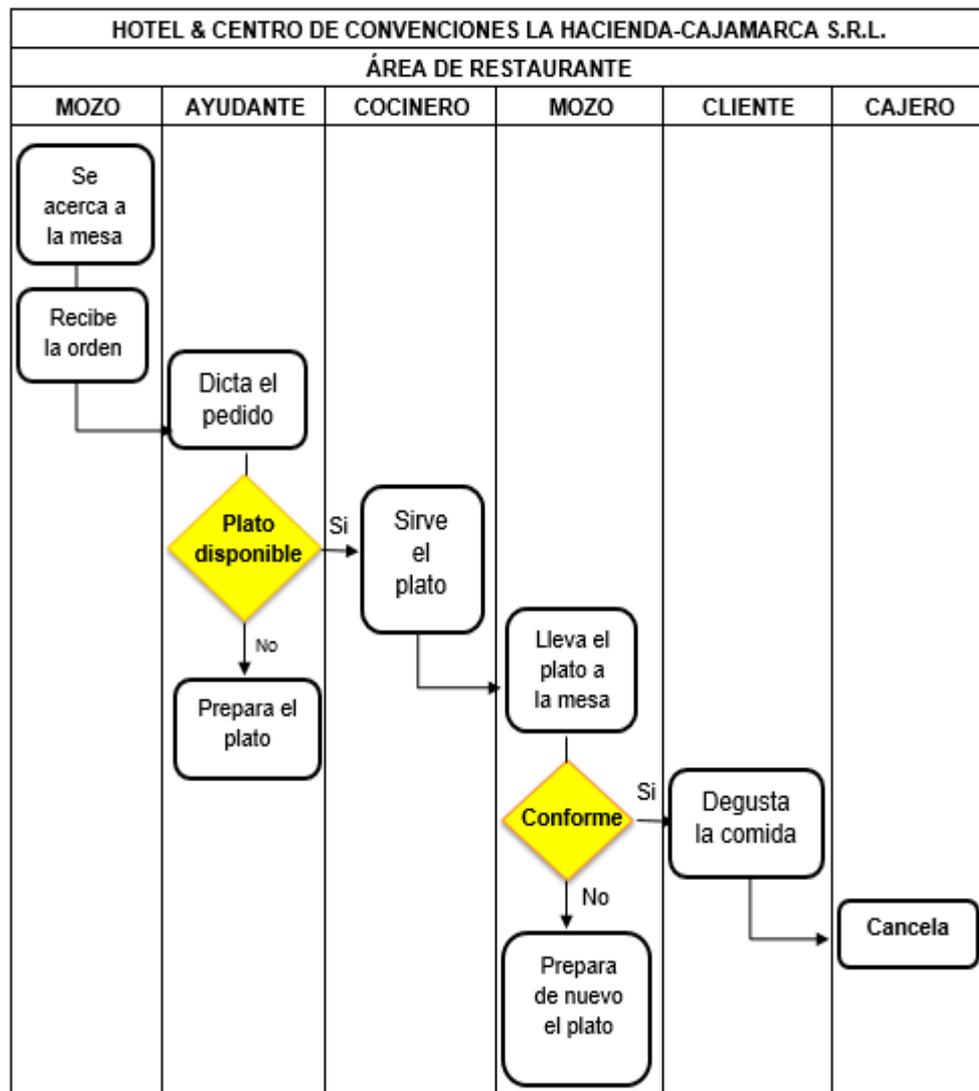
El siguiente diagrama de flujo en el área de hotel (Ver figura n° 6) podemos ver el proceso que se realiza desde que el cliente pide la habitación, el recepcionista verifica que haya habitaciones disponibles, si no encuentra habitación disponible se explica al cliente y se acompaña hasta la puerta. Por otro lado, si existe habitación disponible se acompaña a la habitación y se hace entrega de la llave.



**Figura n° 6.** Diagrama de flujo área de hotel.

**Fuente:** Elaboración Propia

En este diagrama de flujo en el área de restaurante (Ver figura n° 7) muestra los procesos que se lleva a cabo desde que el mozo recibe la orden, dicta el pedido si el plato no está disponible se prepara el plato; sin embargo, si el plato está disponible se sirve y lleva a la mesa, si el cliente no está conforme con el plato se prepara de nuevo y si no hay ningún problema el cliente degusta el plato, para finalizar el proceso el cliente se acerca a caja y cancela.



**Figura n° 7.** Diagrama de flujo área de restaurante.

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 4.4 Resultados del Diagnóstico

- **Encuesta de Clima Laboral**

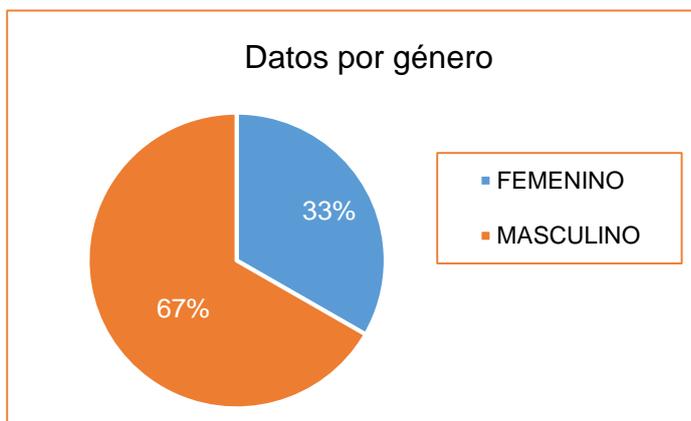
Esta encuesta permitirá medir y obtener un diagnóstico de la situación actual respecto al clima laboral de la empresa. Por lo tanto, será la base para proponer un diseño de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral.

Este diagnóstico señalará cuáles son los factores críticos por los que está atravesando la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. respecto a la gestión del clima laboral; dicho resultado servirá para proponer y brindar recomendaciones respecto a cómo superar los puntos críticos. De esa manera, se llevará a cabo una buena gestión del clima laboral en su totalidad.

La encuesta ha sido utilizada para evaluar a los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

### Datos generales

De acuerdo con los participantes, siendo en su totalidad los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., es posible mostrar la siguiente información general.

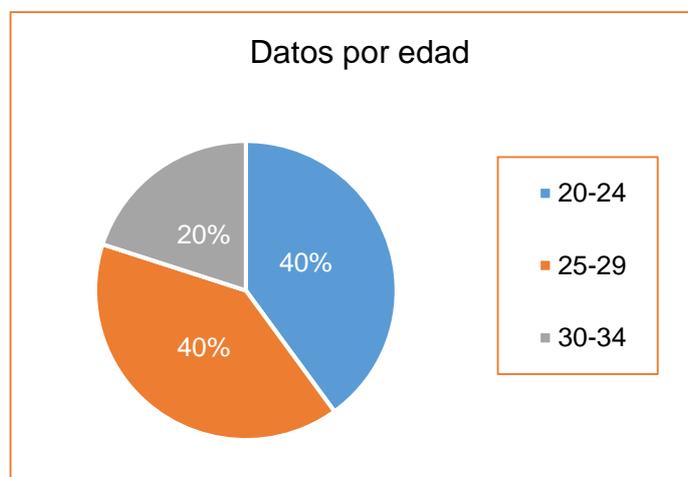


**Figura n° 8.** Datos por género.

**Fuente:** Elaboración Propia

Observamos (Ver figura n° 8) que la mayoría de los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. es de género masculino. Esto se debe, principalmente a la naturaleza del rubro (discoteca y hotel principalmente). Sin embargo, también hay trabajadores de género femenino (restaurante).

Se debe tener en cuenta los efectos que puede ocasionar en el clima laboral la presencia mayoritaria de varones dentro del ambiente laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

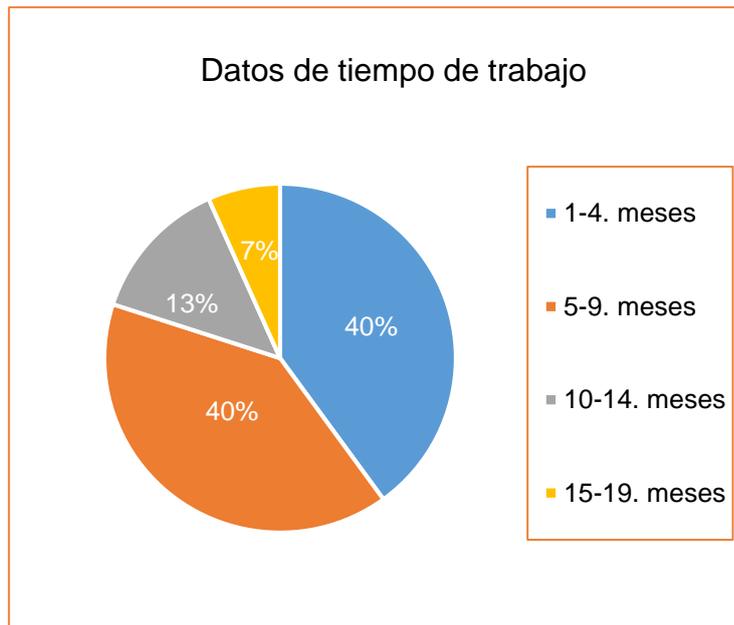


**Figura n° 9.** Datos por edad.

**Fuente:** Elaboración Propia

La figura n° 9 muestra que la mayoría de los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. se encuentra en el rango entre los 20 y los 24 años de edad. De igual forma con una 40% se encuentra en el rango entre los 25 y 29 años de edad. Y con una minoría de un 20% se encuentra entre 30 y 34 años de edad.

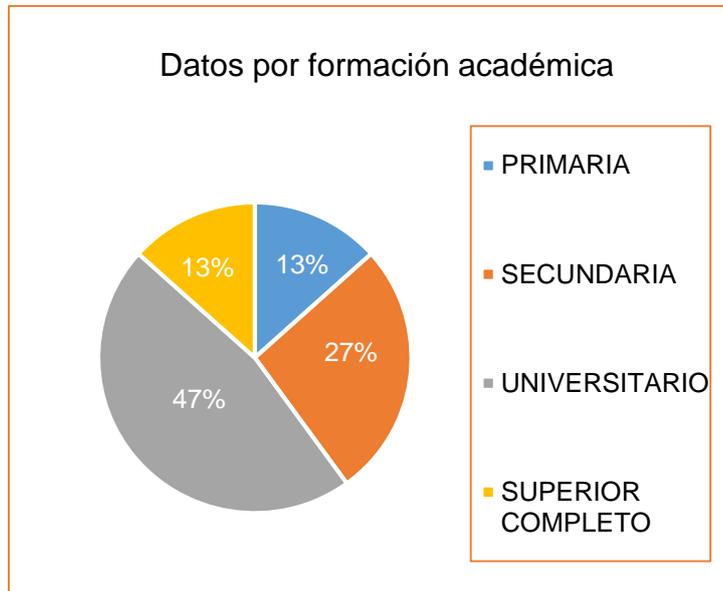
Así mismo se aprecia que existe una variedad en cuanto a las edades de los trabajadores en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. Se debe tomar en cuenta este factor, ya que podría generar varios efectos en el estudio del clima laboral. Al tratarse de diferentes generaciones, se podría encontrar también diferentes puntos de vista con respecto a la satisfacción laboral; es decir, esta definición puede variar según las diferentes generaciones existentes.



**Figura n° 10.** Datos de tiempo de trabajo.

**Fuente:** Elaboración Propia

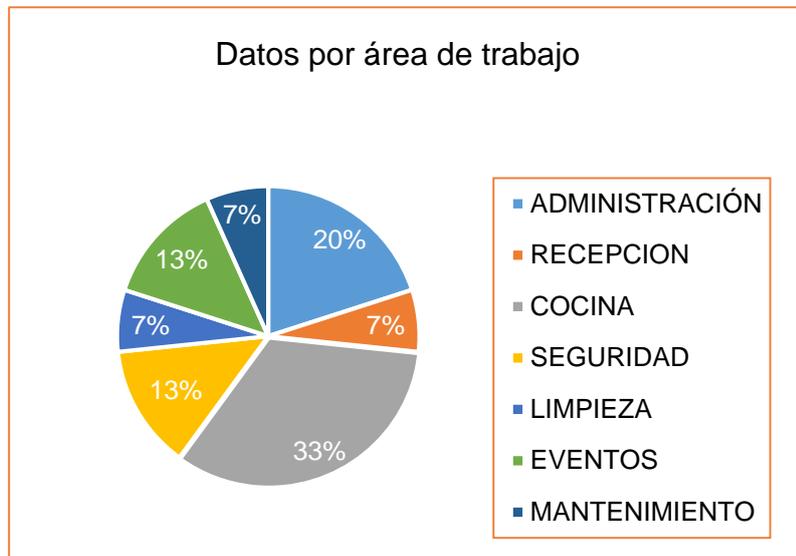
Como se observa en la figura n° 10 los resultados reflejan la cantidad de años de permanencia de los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. es posible notar que la mayoría de trabajadores cuenta con menos de 1 año de permanencia. Y como máximo tenemos en un rango de 15 y 19 meses un 7% de tiempo de trabajo en la empresa. También en un rango de 10-14 meses un 13 % de tiempo de trabajo en la empresa. Y con un 40% ambos rangos entre 5 y 9 meses y también 1 y 4 meses de tiempo de trabajo. Estos resultados nos indican que debemos tomar en cuenta esta situación porque puede influenciar en la investigación; es decir, la percepción del clima laboral puede verse influenciada por la percepción de cada trabajador, ello se vincula significativamente con el tiempo de permanencia dentro de la empresa.



**Figura n° 11.** Datos por formación académica.

**Fuente:** Elaboración Propia

Debido a la naturaleza del rubro de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. (Ver figura n° 11) el 47% tiene estudios universitarios o aún lo está llevando. Mientras que un 27% tiene secundaria completa; También tenemos un 13% de trabajadores que tienen superior completo y un 13% de trabajadores que tienen nivel de estudios primaria. Especialmente para los trabajos de administración podemos notar que los porcentajes de nivel de estudio son muy favorables para la empresa; sin embargo, tenemos un 87% de nivel de estudios que aún no tienen superior completo, esto se debe a los trabajos que existe en la empresa de acuerdo a los rubros que abarca la misma. (Discoteca, hotel y restaurante)



**Figura n° 12.** Datos por área de trabajo.

**Fuente:** Elaboración Propia

El área que abarca más puestos de trabajo en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. (Ver figura n°12) es cocina con un 33%, le sigue el área de administración con un 20%, luego tenemos un 13% en las áreas de eventos y seguridad. Finalmente tenemos un 7% para las áreas de mantenimiento, limpieza y recepción. Podemos notar que el área donde existe mayor porcentaje de trabajadores es Cocina.

### • **Resultados Generales**

A continuación, se mostrará los resultados por cada área evaluada obtenidos de la aplicación de la encuesta 1 de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

Existe cinco categorías de evaluación, desde muy desfavorable, desfavorable, media, favorable y muy favorable, cada una de ellas con un rango de puntaje. Las ocho áreas a evaluar son:

- Autorrealización.
- Involucramiento laboral.
- Supervisión.
- Comunicación.
- Condiciones laborales.

- Remuneración.
- Seguridad laboral.
- Motivación.

Los puntajes a obtener son los siguientes:

**Tabla n° 7.** Categorías de evaluación-puntajes.

<b>Categorías</b>	<b>Puntaje (1 al 50 por área)</b>
Muy favorable	42-50
Favorable	34-41
Media	26-33
Desfavorable	18-25
Muy desfavorable	10-17

**Fuente:** Tesis, Universidad del Pacífico, Sr Enrique Beltrán y Srta. Melba Palomino, 2014.

Son cincuenta ítems, se puntúan del 1 al 5. De acuerdo a la siguiente escala:

- Ninguno o nunca: 1
- Poco: 2
- Regular o algo: 3
- Mucho: 4
- Todo o siempre: 5

Mediante el análisis de la encuesta 1 se llega a la conclusión de que las áreas que han sido medidas se encuentran en las siguientes categorías:

**Tabla n° 8.** Clasificación de áreas por categorías.

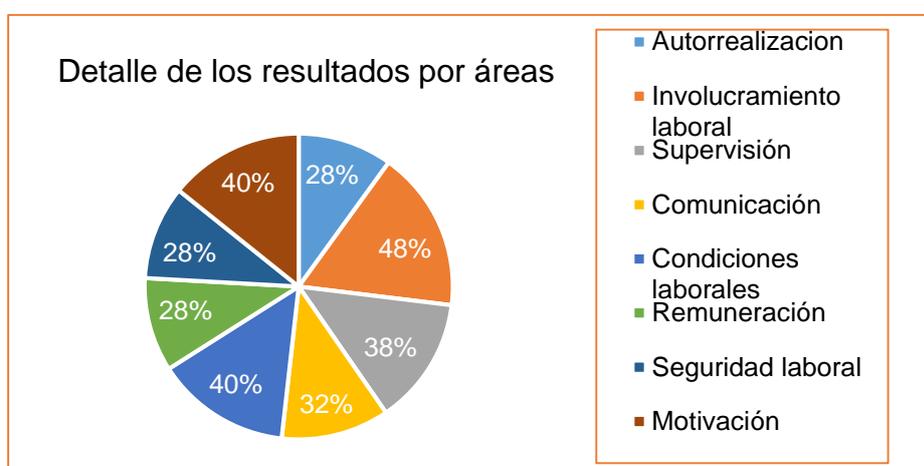
<b>Áreas:</b>	<b>Categorías</b>
Autorrealización	Muy desfavorable
Involucramiento laboral	Desfavorable
Supervisión	Desfavorable
Comunicación	Muy desfavorable
Condiciones laborales	Desfavorable
Remuneración	Muy desfavorable
Seguridad laboral	Muy desfavorable
Motivación.	Desfavorable

**Fuente:** Elaboración Propia

En la tabla n° 8 se puede observar la clasificación de las áreas por categorías, en desfavorables están las áreas de: Involucramiento laboral, supervisión, condiciones laborales y motivación; en muy desfavorable están: Autorrealización, comunicación, remuneración y seguridad laboral.

• **Detalle de los resultados por áreas.**

Teniendo en cuenta el puntaje de clasificación (Ver tabla n° 7), los detalles de los resultados por áreas se encuentran en la siguiente figura:



**Figura n° 13.** Detalle de los resultados por áreas.

**Fuente:** Elaboración Propia

Para realizar el análisis estadístico de esta figura n° 13 se tomaron en cuenta como puntaje máximo por área 50 puntos (igual al 100%). Por la cual, los puntajes promedios por áreas de las 15 encuestas realizadas, son las siguientes:

**Tabla n° 9.** Puntajes promedio y porcentajes por áreas.

Áreas:	Categorías	Puntaje promedio/ Porcentaje
Autorrealización	Muy desfavorable	14 puntos / 28%
Involucramiento laboral	Desfavorable	24 puntos / 48%
Supervisión	Desfavorable	19 puntos / 38%
Comunicación	Muy desfavorable	16 puntos / 32%
Condiciones laborales	Desfavorable	20 puntos / 40%
Remuneración	Muy desfavorable	14 puntos / 28%
Seguridad laboral	Muy desfavorable	14 puntos / 28%
Motivación	Desfavorable	20 puntos / 40%

**Fuente:** Elaboración Propia.

En la tabla n° 9 nos muestra los resultados que se obtuvieron al analizar el máximo puntaje promedio 50 puntos que equivalen al 100% por área. Llegando a la conclusión que en autorrealización se obtuvo un puntaje promedio de 14 puntos que representa al 28% del total, en involucramiento laboral se obtuvo un puntaje promedio de 24 puntos que representa al 48% del total, en supervisión se obtuvo un puntaje promedio de 19 puntos que representa al 38% del total, en comunicación se obtuvo un puntaje promedio de 16 puntos que representa al 32% del total y en condiciones laborales se obtuvo un puntaje promedio de 20 puntos que representa al 40% del total. También en remuneración se obtuvo un puntaje promedio de 14 puntos que representa al 28% del total, en seguridad laboral se obtuvo un puntaje promedio de 14 puntos que representa al 28% del total y en motivación se obtuvo un puntaje promedio de 20 puntos que representa al 40% del total.

• **Detalle de los resultados por ítem según de cada área**

Teniendo como base la escala de puntuación de la encuesta 1, los resultados obtenidos por cada ítem evaluado se muestran en la siguiente figura n° 14.



**Figura n° 14.** Detalle de los resultados por ítem según cada área.

**Fuente:** Elaboración Propia

En la figura n° 14 podemos observar los porcentajes obtenidos de las 15 encuestas de acuerdo a su puntaje por ítem, sabiendo que el máximo puntaje es 75 puntos que representa al 100%.

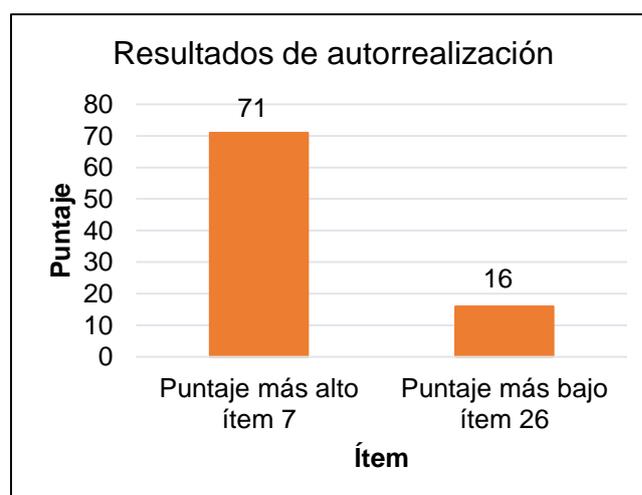
La aplicación de la encuesta de clima laboral ha arrojado un resultado de puntuación general por ítem; conforme a cada área:

- Autorrealización,
- Involucramiento Laboral.
- Supervisión.
- Condiciones Laborales.
- Involucramiento Laboral.
- Remuneración.
- Seguridad laboral.
- Motivación.

Con estos resultados se realizará planes de mejoras en los ítems con más bajo puntaje de acuerdo a cada área.

- **Detalle de resultados por áreas del ítem con puntaje más alto y más bajo.**

En este punto se señalan los resultados obtenidos por cada área evaluada. Cinco áreas han sido sometidas a evaluación por parte del investigador; se mostrará el ítem más bajo y el ítem más alto de cada área.



**Figura n° 15.** Resultados de autorrealización.

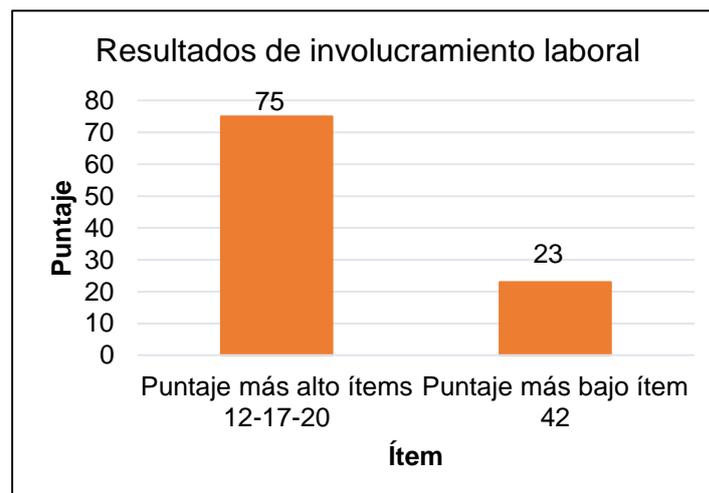
**Fuente:** Elaboración Propia

En esta figura n° 15 vamos a poder notar la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorece el desarrollo profesional contingente al trabajo y con perspectiva al futuro.

Se aprecia que el ítem 26 (Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse) es la pregunta más baja respecto a las oportunidades de progresar en la empresa, el cual señala que los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. sienten que no hay mayor oportunidad de lograr una línea de carrera; es decir, sienten que la empresa no les brinda mayores opciones de progreso a nivel organizacional y profesional.

Por otro lado, la pregunta que tiene mayor puntaje es el ítem 7 (Cada colaborador asegura sus niveles de logro de trabajo). Es decir, cada trabajador siente que debe dar más que el 100% de su esfuerzo, dedicación y esmero para que tenga asegurado su puesto de trabajo en un largo tiempo.

Puedo decir entonces que los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. no sienten que exista oportunidades adecuadas de progreso y son ellos quienes tienen que autogenerarse el desarrollo propio, sintiendo que pueden llegar a mantener su puesto de trabajo, realizando sus labores con mucha dedicación y esmero.



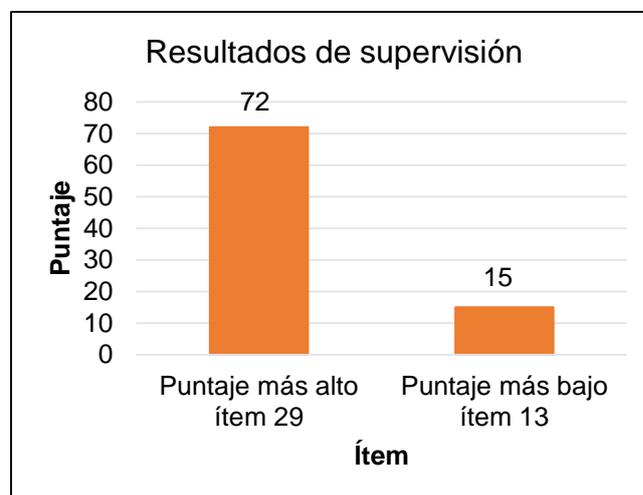
**Figura n° 16.** Resultados de involucramiento laboral.

**Fuente:** Elaboración Propia

En este indicador vamos a notar la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Entonces de acuerdo a la figura n° 16 de involucramiento laboral, el ítem con puntaje más bajo es el 42 (Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución); esto nos indica que los trabajadores no sienten que exista una misión, visión y valores en la institución, por lo cual algunos al ingresar a la empresa notan que hace falta que alguien les brinde esa información para que sepan cuáles son las metas, objetivos y valores de la empresa, para así, todos puedan saber con más claridad sus metas, objetivos y valores en beneficio de la empresa y de ellos mismos.

Por otro lado, las preguntas con mayores puntajes son los ítems 12, 17 y 20 (Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución, Los colaboradores están comprometidos con la organización y el grupo en el que trabajo funciona como un equipo bien integrado, respectivamente). Esto nos indica que los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. sienten que ellos son muy importantes para los logros de la organización. También que ellos están comprometidos con su trabajo y todos se apoyan para lograr cumplir una meta trazada.



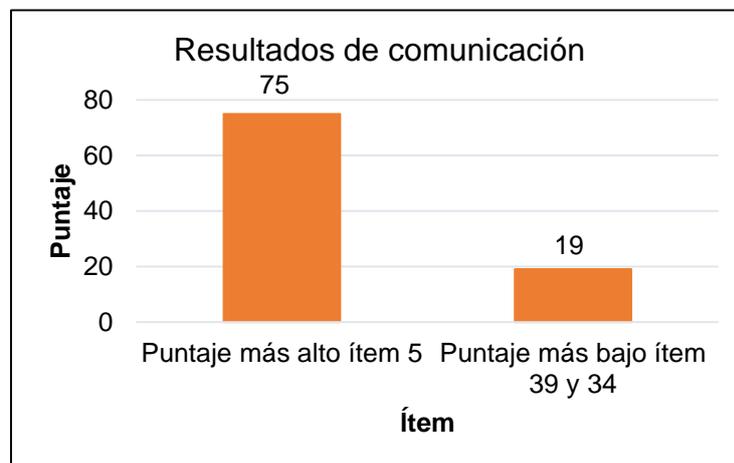
**Figura n° 17.** Resultados de supervisión.

**Fuente:** Elaboración Propia

En esta figura n° 17 se observa las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desarrollo diario.

Con respecto al indicador de supervisión, la pregunta con menos puntaje es el ítem 13 (La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas); esto nos indica que los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. sienten que no existe una evaluación para que ellos puedan mejorar sus tareas.

Por otro lado, la pregunta que tiene mejor puntaje es el ítem 29 (En la institución se afrontan y superan los obstáculos); entonces, podemos decir que en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. todos los trabajadores están comprometidos con su trabajo, a pesar todos los obstáculos siempre se afrontan y superan para lograr los objetivos en las tareas diarias.



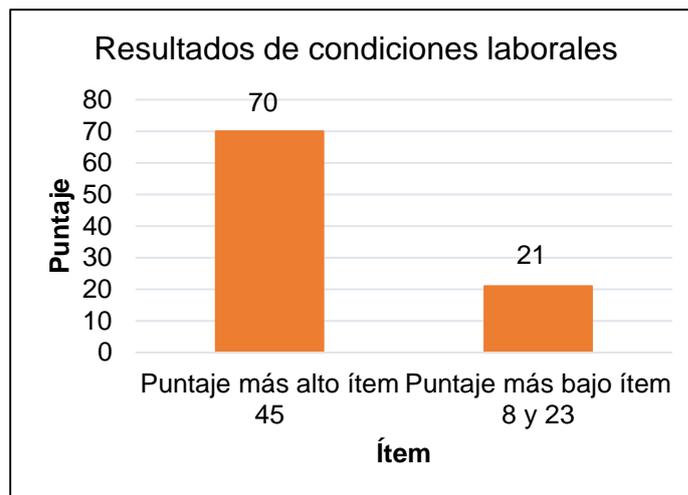
**Figura n° 18.** Resultados de comunicación.

**Fuente:** Elaboración Propia

En este indicador vamos a notar la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y clientes de la misma.

Como se tiene en la figura n° 18 las preguntas con menos puntajes son los ítems 39 y 34 (El superior escucha los planteamientos que se le hacen y la institución fomenta y promueve la comunicación); esto nos indica que los trabajadores de la empresa no sienten que tengan una oportunidad de poder expresar sus planteamientos hacia su jefe inmediato porque no van a ser atendidos, también se evidencia que no existe una relación de comunicación. Esto puede ser uno de los indicadores que nos muestra claramente la situación actual en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

Por otro lado, tenemos la pregunta que tiene más alto puntaje que es el ítem 5 (Los compañeros de trabajo cooperan entre sí); esto nos indica que los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. se apoyan mutuamente, se comunican eficazmente y cooperan para lograr un objetivo común en la empresa.



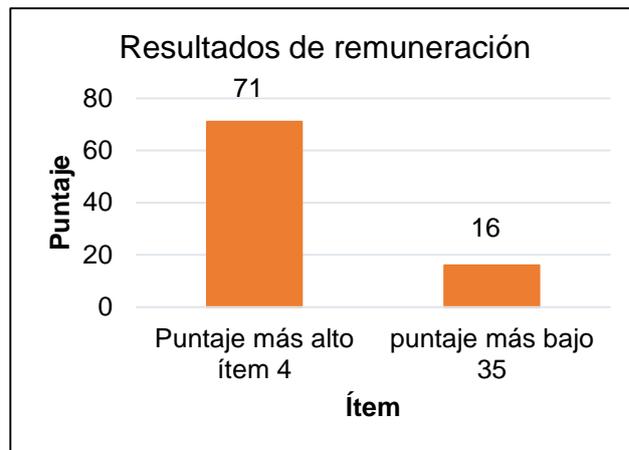
**Figura n° 19.** Resultados de condiciones laborales.

**Fuente:** Elaboración Propia

En esta figura n°19 vamos a notar el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicológicos necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Notamos que la pregunta las preguntas con menos puntaje son los ítems 8 y 23 (En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo y las responsabilidades del puesto están claramente definidas); esto nos indica que los trabajadores no han sido capacitados respecto a sus funciones por puesto de trabajo.

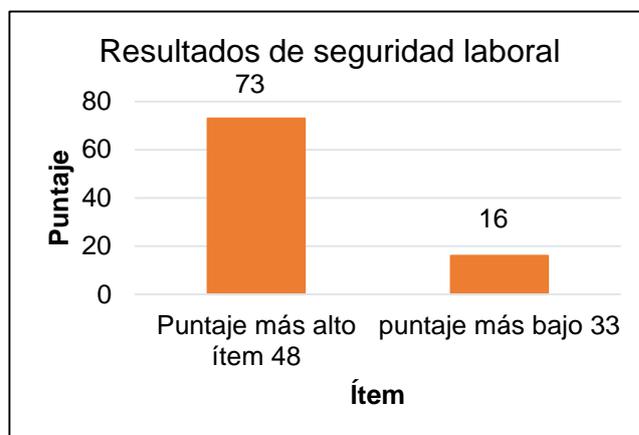
Por otro lado, la pregunta con mayor puntaje en este indicador es el ítem 45 (Se dispone de tecnología que facilita el trabajo); esto nos muestra que los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., si disponen de tecnología que les permita realizar adecuadamente sus tareas, pero les falta la capacitación e información adecuada sobre sus funciones para cumplir su trabajo correctamente.



**Figura n° 20.** Resultados de remuneración.

**Fuente:** Elaboración Propia

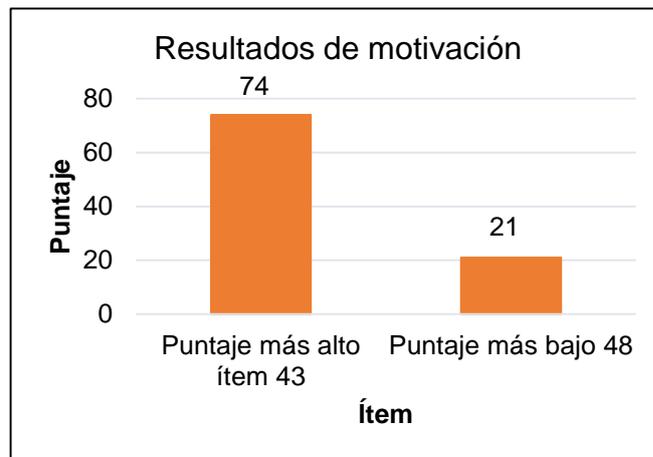
En esta figura n° 20 se puede observar como puntaje más bajo es el ítem 35 (La remuneración es atractiva en comparación con las otras instituciones); Esto nos indica que los trabajadores no están satisfechos con su sueldo.



**Figura n° 21.** Resultados de seguridad laboral.

**Fuente:** Elaboración Propia

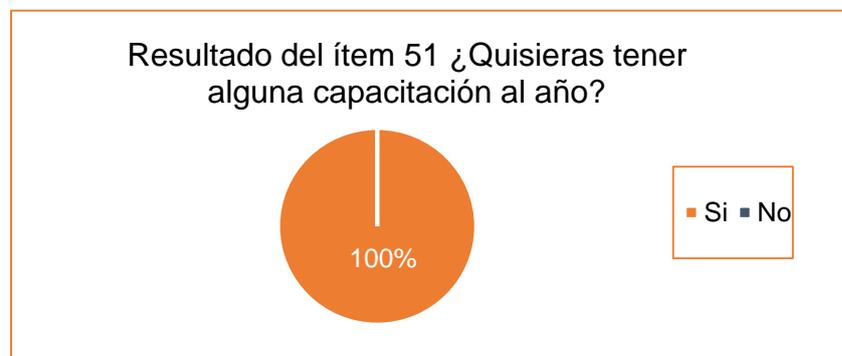
En esta figura n° 21 se puede observar como puntaje más bajo es el ítem 33 (Existen normas y procedimientos de seguridad como guías de trabajo); Esto nos indica que los trabajadores no saben las normas y procedimientos de seguridad siendo un tema muy importante para el trabajador en caso de emergencias naturales, accidentes u otro escenario donde exista peligro contra su persona.



**Figura n° 22.** Resultados de motivación.

**Fuente:** Elaboración Propia

En esta figura n° 22 se puede observar como puntaje más bajo es el ítem 48 (Existe un trato justo en la institución por los logros de los trabajadores); Esto nos indica que los trabajadores no sienten que exista una motivación cuando realizan muy bien su trabajo y por lo tanto afecta en su satisfacción laboral.



**Figura n° 23.** Resultado del ítem 51 ¿Quisieras tener alguna capacitación al año?

**Fuente:** Elaboración Propia

En esta figura n° 23, se puede observar que todos los encuestados (15 trabajadores) respondieron de manera objetiva a una puntuación de 5 (puntuación 1, 2, 3,4 y 5) con un acumulado de 100%, que muestra una decisión óptima por parte de los trabajadores para que la empresa tome en cuenta este resultado porque sus trabajadores lo necesitan. Es un claro ejemplo de que hace falta urgente una toma de decisión para el beneficio de la empresa a través de capacitaciones a su personal.

**Tabla n° 10.** Resultados de operacionalización de variable independiente. (Antes)

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Resultado	
		<b>Independiente</b>		<b>Antes</b>	
<b>CLIMA LABORAL</b>	El concepto de clima laboral actualmente y por su dificultad trataremos de definirlo: _ Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza. _ Responde a una lógica de continuidad. _ Está condicionado por dos dimensiones, la interna y la externa. _ Esta determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes, actitudes, las expectativas, y también, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la organización. _ Es un fenómeno exterior al individuo. (De la Fuente y Vallejo, 2007)	Autorrealización	% de trabajadores que sienten que existen oportunidades de progresar en la empresa.	<b>21%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Involucramiento Laboral	% de trabajadores que saben la misión, visión y valores en la empresa.	<b>31%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Supervisión	% de trabajadores evaluados eficientemente, preparados y sienten que existe una buena administración de los recursos.	<b>20%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Comunicación	% de trabajadores que son escuchados por el jefe inmediato	<b>25%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
			% de trabajadores que sienten que en la empresa se fomenta y promueve la comunicación	<b>25%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla n° 11.** Resultados de operacionalización de variable dependiente. (Antes)

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Resultado	
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Varios estudios realizados han demostrado una relación positiva entre los intereses medidos y la satisfacción laboral. Kuder señala que la persona que ingresa en una actividad afín a sus intereses tiene muchas más probabilidades de ser un trabajador satisfecho que quien no está en ese caso. (Kuder, 2008)	<b>Dependiente</b>			<b>Antes</b>
		Condiciones Laborales	% de trabajadores que han sido capacitados con métodos de trabajo eficientes	<b>28%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
			% de trabajadores que saben sus responsabilidades claramente definidas	<b>28%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Remuneración	% de trabajadores que están satisfechos con su sueldo	<b>21%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Seguridad laboral	% de trabajadores que saben las normas y procedimientos de seguridad	<b>21%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
Motivación	% de trabajadores que sienten el reconocimiento por los logros obtenidos	<b>28%</b>	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.		

**Fuente:** Elaboración Propia

## **4.5 Diseño de la propuesta de mejora**

Ahora se detallarán los objetivos que se plantean para cada dimensión de clima laboral estudiado, sobre la base de los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos anteriormente explicados y detallados.

Para el desarrollo del presente; estamos considerando los puntos críticos, es decir los 05 indicadores aplicados. Es decir, de cada factor estudiado (autorrealización, condiciones laborales, comunicación, supervisión e involucramiento laboral) estamos extrayendo el indicador crítico negativo producto de la aplicación de la encuesta realizada, presentaremos los objetivos que pretendemos plantear para la superación de dichos factores críticos; así como también, las acciones y estrategias recomendadas para el logro de los objetivos planteados.

### **4.5.1 Autorrelación**

En el presente indicador se ha evaluado la apreciación que tiene el trabajador, con respecto a las posibilidades que el medio laboral ofrece, ya sea en cuanto a desarrollo profesional o como perspectiva de futuro.

De acuerdo a lo expresado anteriormente podemos decir que en este indicador los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. señalan que no les brinda mayores opciones de progreso a nivel organizacional y profesional.

#### **4.5.1.1 Objetivo 1**

Elaborar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades por área de trabajo en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

#### **4.5.1.2 Objetivo 2**

Elaborar un programa de línea de carrera general para la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

### **4.5.2 Involucramiento laboral**

En el presente indicador se toma en cuenta lo relacionado al grado de importancia que percibe el trabajador en la empresa. Los trabajadores no sienten que exista una misión, visión y valores en la empresa, por lo cual al es un punto crítico para mejorar.

#### **4.5.2.1 Objetivo 1**

Elaborar un plan de capacitación sobre los temas de misión, visión y valores que existe en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

#### **4.5.3 Supervisión**

El indicador de supervisión ha sido el primer factor en la cual se ha obtenido el puntaje general más bajo. Por lo tanto, de debe mejorar correctamente en este punto crítico.

##### **4.5.3.1 Objetivo 1**

Elaborar un plan de capacitación sobre metodología de evaluación, cultura organizacional, administración de recursos, liderazgo y trabajo en equipo para la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

#### **4.5.4 Comunicación**

Este indicador es muy importante para toda organización, los trabajadores no sienten que tengan una oportunidad de poder expresar sus ideas hacia su jefe inmediato porque no van a ser atendidos.

##### **4.5.4.1 Objetivo 1**

Elaborar un programa de feedback (retroalimentación) para la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

#### **4.5.5 Condiciones laborales**

En este indicador los trabajadores expresan que no existen métodos de trabajo en la empresa, siendo esto un aspecto importante para el desarrollo de la organización.

#### **4.5.5.1. Objetivo 1**

Elaborar un plan de capacitación por puesto de trabajo a través del MOF para la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

#### **4.5.6 Remuneración**

##### **4.5.6.1 Objetivo 1**

Plan capacitación junta directiva para tomar en cuenta sueldo mínimo ochocientos cincuenta nuevos soles en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

#### **4.5.7 Seguridad laboral**

##### **4.5.7.1 Objetivo 1**

Plan de capacitación donde se den a conocer las normas y procedimientos de seguridad en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

#### **4.5.8 Motivación**

##### **4.5.8.1 Objetivo 4**

Plan capacitación programa de premios por logros obtenidos en el trabajo en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

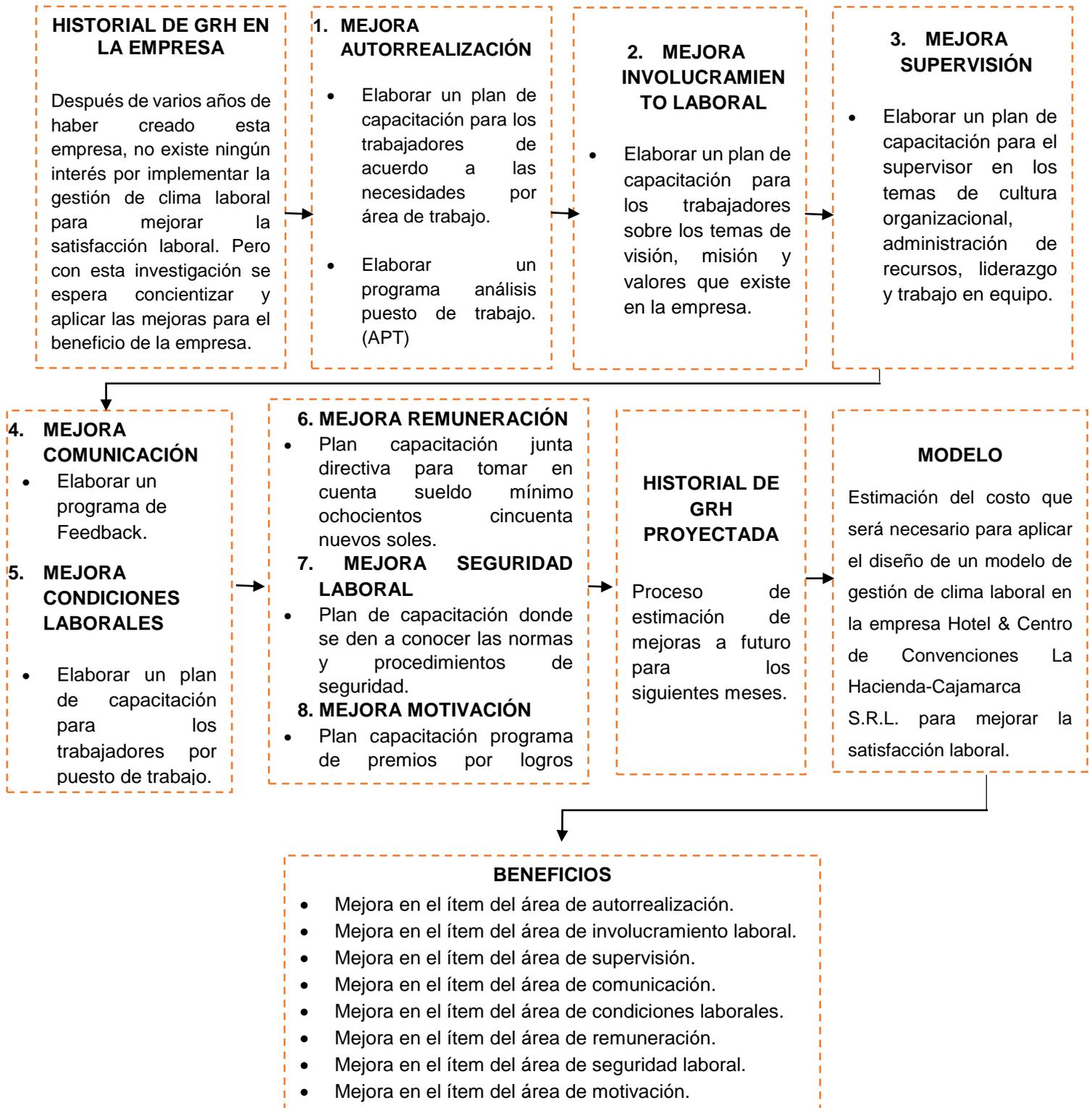


Figura n° 24. Diseño de la propuesta de mejora.

Fuente: Elaboración Propia

## 4.6 Desarrollo de la propuesta de mejora

En este capítulo se realizarán las propuestas de mejora. Se tomarán en cuenta los cinco indicadores desfavorables donde vamos a intervenir, por lo tanto, vamos a analizar cada indicador con sus respectivas explicaciones. Y al final realizaremos en diagrama de Gantt para planificar y desarrollar las actividades en un tiempo determinado.

### 4.6.1 Autorrealización

#### 4.7.1.1 Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades por área de trabajo

Se tomarán en cuenta cada área de trabajo donde se aplicará el plan de capacitación, la cual se basa en la teoría de la Pirámide de Abraham Maslow o llamada también jerarquía de las necesidades humanas. (ver tríptico en anexo)

Este plan se puede observar en la siguiente tabla, donde se va a realizar capacitaciones al área de hotel. Esta propuesta ayudara a mejorar el nivel de autorrealización de los trabajadores en el área de hotel.

**Tabla n° 12.** Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del área de hotel.

N°	Dimensión	Temas	Objetivo	Duración		Dirigido		Responsable	Material Requerido
				Días	Horas al día	Horas Totales	Área		
1	Autorrealización	Necesidades Fisiológicas Básicas	Brindar estos conocimientos claros y eficientes a los trabajadores	3	4	12	Hotel	3	Laptop
		Necesidades de Seguridad							Proyector Multimedia
		Necesidades Sociales (Afilación)							Cable VGA a HDMI
		Necesidades de Estima (Reconocimeinto)							Mesas
		Necesidades Autorrealización							Sillas
									Hojas
									Lapiceros
									Reglas

**Fuente:** Elaboración Propia

Este plan se puede observar en la siguiente tabla, donde se va a realizar capacitaciones al área de restaurante. Esta propuesta nos ayudara a mejorar el nivel de autorrealización de los trabajadores en el área del restaurante.

**Tabla n° 13.** Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del área de restaurante.

N°	Dimensión	Temas	Objetivo	Duración			Dirigido		Responsable	Material Requerido
				Días	Horas al día	Horas Totales	Área	Trabajadores		
2	Autorrealización	Necesidades Fisiológicas Básicas	Brindar estos conocimientos claros y eficientes a los trabajadores	3	4	12	Restaurante	5	Autor de tesis	Laptop
										Proyector Multimedia
		Necesidades de Seguridad								Cable VGA a HDMI
		Necesidades Sociales (Afilación)								Mesas
		Necesidades de Estima (Reconocimeinto)								Sillas
		Necesidades Autorrealización								Hojas
	Lapiceros									
										Reglas

**Fuente:** Elaboración Propia

Este plan se puede observar en la siguiente tabla, donde se va a realizar capacitaciones al área de discoteca. Esta propuesta nos ayudara a mejorar el nivel de autorrealización de los trabajadores en el área de discoteca.

**Tabla n° 14.** Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades del área de discoteca.

N°	Dimensión	Temas	Objetivo	Duración			Dirigido		Responsable	Material Requerido
				Días	Horas al día	Horas Totales	Área	Trabajadores		
3	Autorrealización	Necesidades Fisiológicas Básicas	Brindar estos conocimientos claros y eficientes a los trabajadores	3	4	12	Discoteca	7	Laptop	
		Necesidades de Seguridad							Proyector Multimedia	
		Necesidades Sociales (Afilación)							Cable VGA a HDMI	
		Necesidades de Estima (Reconocimeinto)							Mesas	
		Necesidades Autorrealización							Sillas	
									Hojas	
	Lapiceros									
									Reglas	

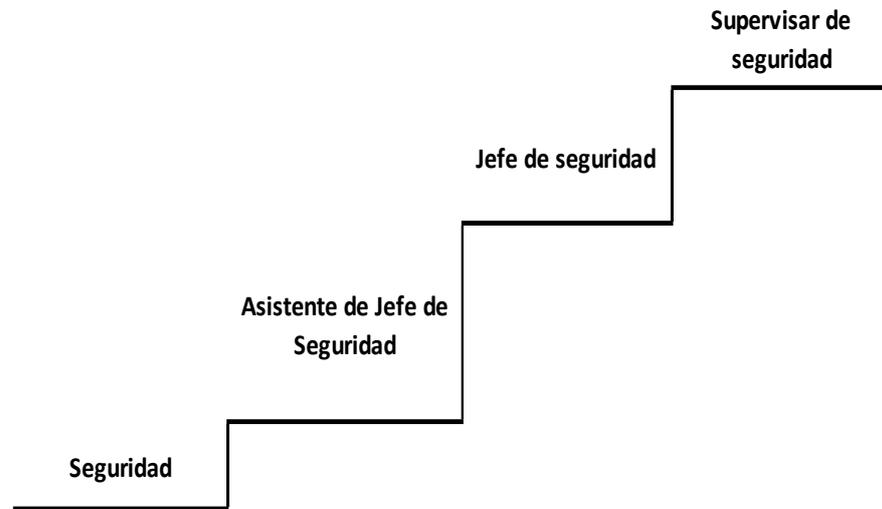
**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.7.1.2 Análisis puesto de trabajo (APT)

Hotel, restaurante, discoteca y administración.

- **Puesto de trabajo: seguridad**

Para que un trabajador en el puesto de seguridad pueda ascender en su línea de carrera tiene que tener mínimo 2 años en el puesto, puede existir variabilidad en el tiempo de ascender y así respectivamente, pero esto depende de los logros alcanzados por el trabajador. Al conocer esta línea de carrera el trabajador se siente motivado y está satisfecho con el clima laboral que la empresa le ofrece.

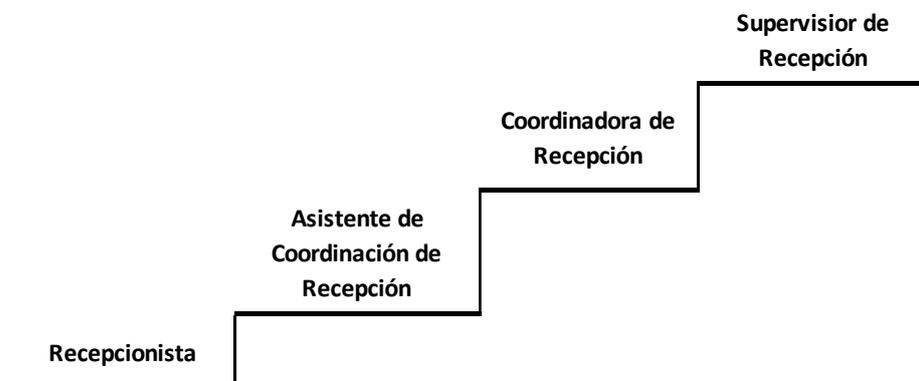


**Figura n° 25.** Línea de carrera - seguridad.

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Puesto de trabajo: recepcionista**

Para que un trabajador en el puesto de recepcionista pueda ascender en su línea de carrera tiene que tener mínimo 2 años en el puesto, puede existir variabilidad en el tiempo de ascender y así respectivamente, pero esto depende de los logros alcanzados por el trabajador. Al conocer esta línea de carrera el trabajador se siente motivado y está satisfecho con el clima laboral que la empresa le ofrece.

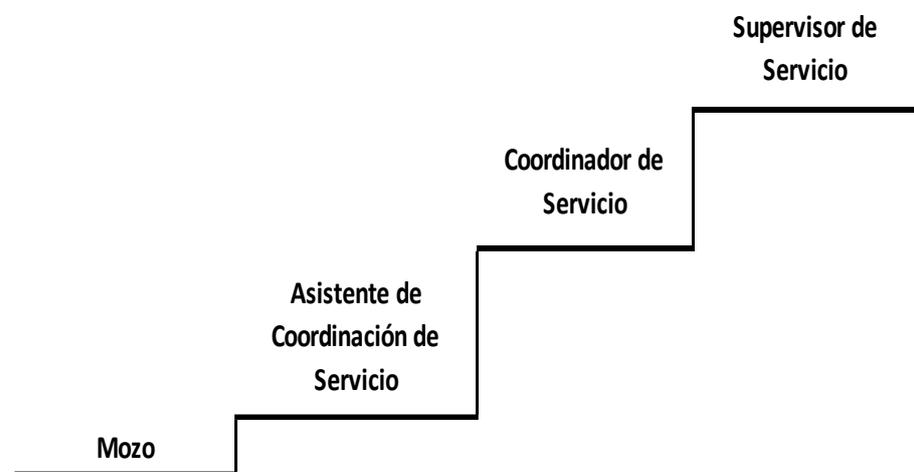


**Figura n° 26.** Línea de carrera - recepcionista.

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Puesto de trabajo: mozo**

Para que un trabajador en el puesto de recepcionista pueda ascender en su línea de carrera tiene que tener mínimo 1 año en el puesto, puede existir variabilidad en el tiempo de ascender y así respectivamente, pero esto depende de los logros alcanzados por el trabajador. Al conocer esta línea de carrera el trabajador se siente motivado y está satisfecho con el clima laboral que la empresa le ofrece.

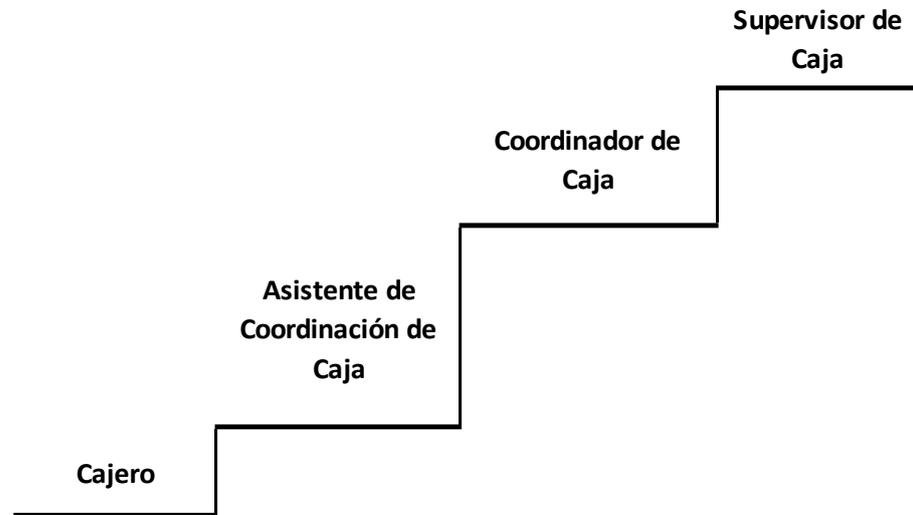


**Figura n° 27.** Línea de carrera – mozo.

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Puesto de trabajo: cajero**

Para que un trabajador en el puesto de cajero pueda ascender en su línea de carrera tiene que tener mínimo 1 año en el puesto, puede existir variabilidad en el tiempo de ascender y así respectivamente, pero esto depende de los logros alcanzados por el trabajador. Al conocer esta línea de carrera el trabajador se siente motivado y está satisfecho con el clima laboral que la empresa le ofrece.

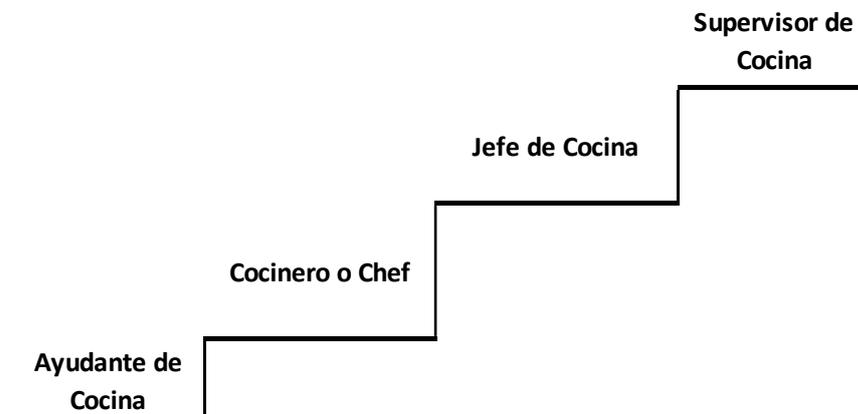


**Figura n° 28.** Línea de carrera - cajero.

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Puesto de trabajo: ayudante de cocina**

Para que un trabajador en el puesto de cajero pueda ascender en su línea de carrera tiene que tener mínimo 1 año en el puesto, puede existir variabilidad en el tiempo de ascender y así respectivamente, pero esto depende de los logros alcanzados por el trabajador. Al conocer esta línea de carrera el trabajador se siente motivado y está satisfecho con el clima laboral que la empresa le ofrece.



**Figura n° 29.** Línea de carrera - ayudante de cocina.

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Puestos de carrera: barman**

Para que un trabajador en el puesto de barman pueda ascender en su línea de carrera tiene que tener mínimo 1 año en el puesto y así respectivamente, puede existir variabilidad en el tiempo de ascender, pero esto depende de los logros alcanzados por el trabajador. Al conocer esta línea de carrera el trabajador se siente motivado y está satisfecho con el clima laboral que la empresa le ofrece.

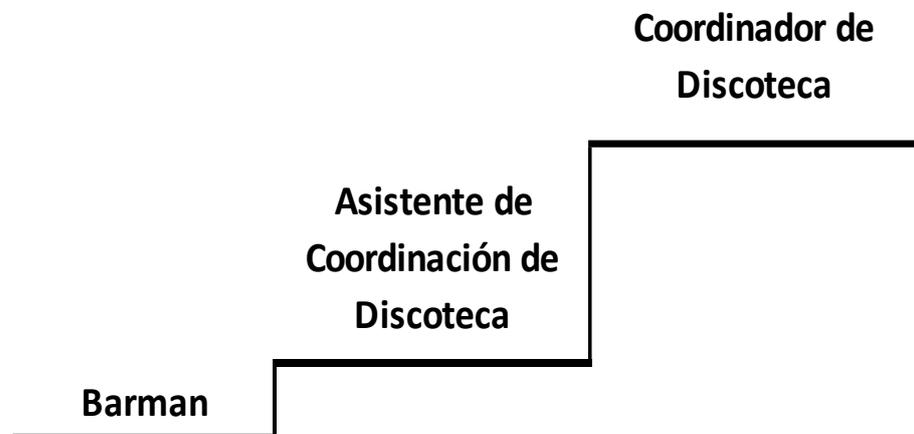
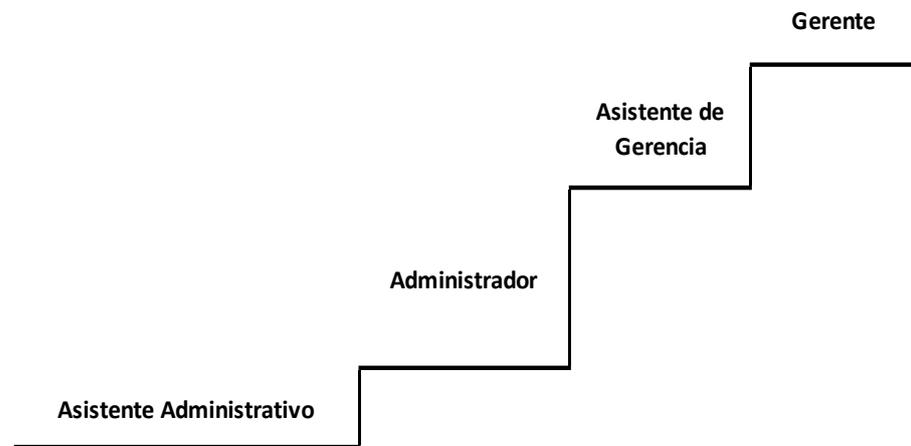


Figura n° 30. Línea de carrera- barman.

Fuente: Elaboración Propia

- **Puesto de trabajo: asistente administrativo**

Para que un trabajador en el puesto de asistente administrativo pueda ascender en su línea de carrera tiene que tener mínimo 3 años en el puesto y así respectivamente, puede existir variabilidad en el tiempo de ascender, pero esto depende de los logros alcanzados por el trabajador. Al conocer esta línea de carrera el trabajador se siente motivado y está satisfecho con el clima laboral que la empresa le ofrece.

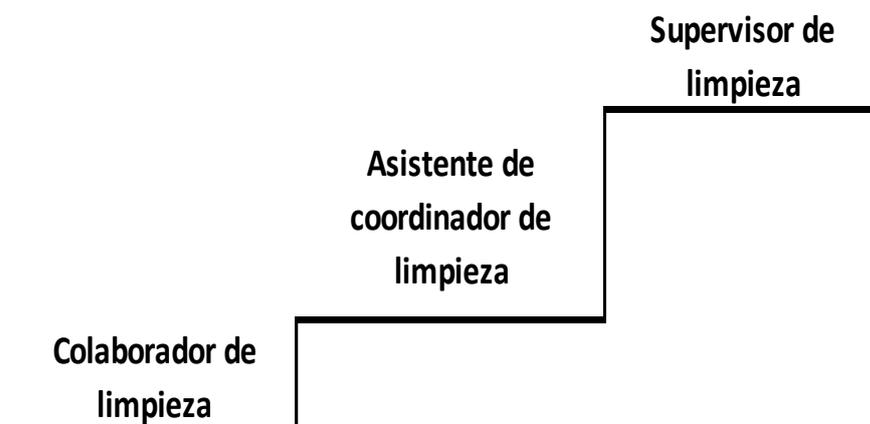


**Figura n° 31.** Línea de carrera - asistente administrativo.

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Puesto de trabajo: colaborador de limpieza**

Para que un trabajador en el puesto de colaborador de limpieza pueda ascender en su línea de carrera tiene que tener mínimo 1 año en el puesto y así respectivamente, puede existir variabilidad en el tiempo de ascender, pero esto depende de los logros alcanzados por el trabajador. Al conocer esta línea de carrera el trabajador se siente motivado y está satisfecho con el clima laboral que la empresa le ofrece.



**Figura n° 32.** Línea de carrera - colaborador de limpieza.

**Fuente:** Elaboración Propia

## 4.6.2 Involucramiento laboral

- **Plan de capacitación sobre visión, misión y valores de la empresa**

Este plan se puede observar en la siguiente tabla, donde se va a realizar capacitaciones en las tres áreas de la empresa: hotel, restaurante y discoteca. Esta propuesta nos ayudara a mejorar el nivel de Involucramiento Laboral a través de los conocimientos sobre misión, visión y valores que necesitan saber los trabajadores de la empresa.

**Tabla n° 15.** Plan de capacitación sobre visión, misión y valores de la empresa en el área de hotel, restaurante y discoteca.

N°	Dimensión	Temas	Objetivo	Duración		Dirigido		Responsable	Material Requerido
				Días	Horas al día	Horas Totales	Áreas		
4	Involucramiento Laboral	Misión Visión Valores	Brindar estos conocimientos claros y eficientes a todos trabajadores	2	4	8	Hotel Restaurante Discoteca	14	Laptop Proyector Multimedia Cable VGA a HDMI Mesas Sillas Hojas Lapiceros Reglas

**Fuente:** Elaboración Propia

### 4.6.3 Supervisión

- **Plan de capacitación sobre metodología de evaluación, cultura organizacional, administración de recursos, liderazgo y trabajo en equipo**

Esta capacitación será dirigida especialmente al administrador de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., luego de concluida las capacitaciones se observará el mejor desempeño del mismo y esto será beneficioso para la empresa.

**Tabla n° 16.** Plan de capacitación sobre metodología de evaluación, cultura organizacional, administración de recursos, liderazgo y trabajo en equipo en el área de administración.

N°	Dimensión	Temas	Objetivo	Duración		Dirigido		Responsable	Material Requerido
				Días	Horas al día	Horas Totales	Áreas		
5	Supervisión	Metodología de evaluación	Brindar estos conocimientos al supervisor.	3	4	12	Administración	1	Laptop
		Cultura Organizacional							Proyector Multimedia
		Administración de Recursos							Cable VGA a HDMI
		Liderazgo							Mesas
		Trabajo en equipo							Sillas
									Hojas
									Lapiceros
									Reglas

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.6.4 Comunicación

- **Plan de capacitación programa de feedback (retroalimentación)**

El plan de capacitación programa de feedback será realizado en 3 oportunidades y se va a desarrollar en el transcurso de la implementación. Es muy importante realizar este programa para corregir y mejorar nuestras acciones.

**Tabla n° 17.** Plan capacitación programa de feedback (retroalimentación) en las áreas de hotel, restaurante, discoteca y administración.

N°	Actividad	Importancia	Duración			Dirigido		Responsable
			Días	Horas al día	Horas Totales	Área	Trabajadores	
1	Crear Confianza	Es importante que los trabajadores se sientan en confianza para poder expresar sus ideas.						
2	Reuniones	Es importante intercambiar hechos y acciones, con sinceridad y productivas.	3	4	12	Hotel, Restaurante, Discoteca y Administración	15	Administrador Trabajadores y Autor de tesis.
3	Corregir los errores	Es importante realizar acciones de mejora.						

**Fuente:** Elaboración Propia

Es importante que siempre existan opiniones del jefe inmediato y de los trabajadores, como también la percepción del entorno. Es importante tener en cuenta que siempre ocurren situaciones negativas inesperadas, por lo tanto, siempre debe existir confianza para comunicar al jefe inmediato. Mediante este programa de feedback los trabajadores sentirán que la empresa fomenta y promueve la comunicación y también mediante esto, podrán expresar sus ideas y ser escuchados.

#### 4.6.5 Condiciones laborales

- **Plan de capacitación por puesto de trabajo a través del MOF**

A través del manual organizacional de funciones (MOF) se brindará capacitaciones a los trabajadores de toda la empresa e incluye también al administrador.

**Tabla n° 18.** Plan de capacitación por puesto de trabajo a través del MOF en las áreas de hotel, restaurante, discoteca y administración.

N°	Dimensión	Temas	Objetivo	Duración			Dirigido		Responsable	Material Requerido
				Días	Horas al día	Horas Totales	Áreas	Trabajadores		
6	Condiciones laborales	Función del Seguridad	Brindar estos conocimientos a los trabajadores por puesto de trabajo.	2	1	2	Hotel, Restaurante, Discoteca y Administración	15	Autor de tesis	Laptop
		Función del Recepcionista								Proyector Multimedia
		Función del Mozo								Cable VGA a HDMI
		Función del Cajero								Mesas
		Función del Cocinero								Sillas
		Función del Ayudante de Cocina								Hojas
		Función del Gasfitero								Lapiceros
		Función del Barman								
		Función del DJ								
		Función del Administrador								Reglas
		Función del Colaborador de Limpieza								

**Fuente:** Elaboración Propia

Mediante esta capacitación los trabajadores sentirán que la empresa mejora los métodos de trabajo y están recibiendo la preparación necesaria para realizar sus funciones.

#### 4.6.6 Remuneración

- **Plan capacitación junta directiva-aumento de sueldo mínimo**

Mediante una junta directiva entre los jefes de la empresa (gerente general, administrador, etc.) Analizar fijamente el tema de sueldo mínimo y llegar a un acuerdo de que sea ochocientos cincuenta nuevos soles.

Esta medida será analizada por la directiva mediante sus ingresos y egresos en la empresa. También se toma en cuenta la importancia de la producción de cada área. Mediante esta propuesta se logrará aumentar el sueldo mínimo a lo antes ya mencionado.

**Tabla n° 19.** Plan de capacitación junta directiva-aumento de sueldo mínimo.

N°	Actividad	Importancia	Duración			Dirigido	Responsable
			Días	Horas al día	Horas Totales		
1	Junta directiva	Aumentar el sueldo mínimo a ochocientos cincuenta	1	2	2	Directiva	Directiva y Autor de tesis.

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.6.7 Seguridad laboral

- **Plan de capacitación donde se den a conocer las normas y procedimientos de seguridad**

Mediante este plan de capacitación los trabajadores sabrán cómo actuar antes inminentes situaciones de peligro, al mismo tiempo se sentirán satisfechos por saber cómo actuar y poder salvar sus vidas. Logrando una satisfacción importante en la dimensión de seguridad laboral.

**Tabla n° 20.** Plan de capacitación donde se den a conocer las normas y procedimientos de seguridad.

N°	Dimensión	Temas	Objetivo	Duración			Áreas	Trabajadores	Responsable	Materiales Requerido
				Días	Horas al día	Horas Totales				
7	Seguridad laboral	Normas y procedimientos de seguridad	Brindar estos conocimientos a los trabajadores.	1	1	1	Hotel, Restaurante, Discoteca y Administración	15	Autor de tesis	Laptop Proyector Multimedia Cable VGA a HDMI Mesas Sillas Hojas Lapiceros Reglas

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6.8 Motivación

- **Plan capacitación programa de premios por logros obtenidos en el trabajo**

Este programa de premios por logros obtenidos en el trabajo será una pieza muy importante para poder lograr una satisfacción laboral, donde se tomarán en cuenta varios aspectos desde el logro personal, trabajo en equipo, producción de cada trabajador para que a un determinado tiempo pueda recibir un premio por sus logros obtenidos en el trabajo.

**Tabla n° 21.** Plan capacitación programa de premios por logros obtenidos en el trabajo.

N°	Actividad	Importancia	Duración			Dirigido	Responsable
			Días	Horas al día	Horas Totales		
1	Programa de premios por logros obtenido en el trabajo	Lograr la satisfacción del trabajador motivándolo	1	1	1	Administración	Administrador y Autor de tesis.

Fuente: Elaboración Propia

DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	Duración (Días)	DICIEMBRE (2016)				ENERO (2017)				FEBRERO (2017)				MARZO (2017)				ABRIL (2017)				MAYO (2017)				JUNIO (2017)				JULIO (2017)			
		1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta
1. AUTORREALIZACIÓN																																	
1. Plan de Capacitación de Acuerdo a las Necesidades por Área de Trabajo.																																	
1.1 Autorrealización (Hotel)	3					2 al 4																											
1.2. Autorrealización (Restaurante)	3						9 al 11																										
1.3. Autorrealización (Discoteca)	3							16 al 18																									
2. Línea de Carrera General (H, R, D y A)																																	
2. INVOLUCRAMIENTO LABORAL																																	
1. Plan de Capacitación sobre Misión, Visión y Valores de la Empresa.																																	
1.1 Involucramiento Laboral (H, R y D)	2	1												1																			
3. SUPERVISIÓN																																	
1. Plan de Capacitación sobre Metodología de Evaluación, Cultura Organizacional, Administración de Recursos, Liderazgo y Trabajo en Equipo.																																	
1.1 Supervisión (Administración)	3	1												1												1							
4. COMUNICACIÓN																																	
1. Programa de Feedback (Retroalimentación)																																	
1.1 Comunicación (H, R, D y A)	3	1 al 2												1																			
5. CONDICIONES LABORALES																																	
1. Condiciones laborales-Capacitación en: puesto de trabajo a través del MOF. Remuneración-Capacitación en: junta directiva para tomar en cuenta sueldo mínimo ochocientos cincuenta. Seguridad laboral-Capacitación en: conocer normas y procedimientos de seguridad. Motivación-Capacitación en: programa de premios por logros obtenidos.	3	2												2												2							

Figura n° 33. Diagrama de Gantt - aplicación del diseño de mejoras.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7 Resultados de los indicadores después de la implementación

Tabla n° 22. Resultados de la operacionalización de la variable independiente. (Antes y después)

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Resultado		
				Antes	Después	
<b>CLIMA LABORAL</b>	El concepto de clima laboral actualmente y por su dificultad trataremos de definirlo: _ Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza. _ Responde a una lógica de continuidad. _ Está condicionado por dos dimensiones, la interna y la externa. _ Esta determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes, actitudes, las expectativas, y también, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la organización. _ Es un fenómeno exterior al individuo. (De la Fuente y Vallejo, 2007)	Autorrealización	% de trabajadores que sienten que existen oportunidades de progresar en la empresa.	21%	100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Involucramiento Laboral	% de trabajadores que saben la misión, visión y valores en la empresa.	31%	100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Supervisión	% de trabajadores evaluados eficientemente, preparados y sienten que existe una buena administración de los recursos.	20%	65%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Comunicación	% de trabajadores que son escuchados por el jefe inmediato	25%	100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
% de trabajadores que sienten que en la empresa se fomenta y promueve la comunicación	25%		100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.		

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla n° 23.** Resultados de la operacionalización de la variable dependiente. (Antes y después)

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Resultado		
				Antes	Después	
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Varios estudios realizados han demostrado una relación positiva entre los intereses medidos y la satisfacción laboral. Kuder señala que la persona que ingresa en una actividad afín a sus intereses tiene muchas más probabilidades de ser un trabajador satisfecho que quien no está en ese caso. (Kuder, 2008)	Condiciones Laborales	% de trabajadores que han sido capacitados con métodos de trabajo eficientes	28%	100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
			% de trabajadores que saben sus responsabilidades claramente definidas	28%	100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Remuneración	% de trabajadores que están satisfechos con su sueldo	21%	100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Seguridad laboral	% de trabajadores que saben las normas y procedimientos de seguridad	21%	100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.
		Motivación	% de trabajadores que sienten el reconocimiento por los logros obtenidos	28%	100%	% de la suma de puntos por ítem de cada encuesta realizada.

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.8 Resultados del análisis económico financiero

El análisis económico financiero nos permite valorar la inversión realizada del diseño de un modelo de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. para mejorar la satisfacción laboral.

En la siguiente tabla se detalla todos los costos involucrados para implementar la mejora alcanzando un monto de inversión de S/. 13 893.50

**Tabla n° 24.** Costos de implementación de mejora.

<b>ITEM</b>					
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>CANTIDAD INICIAL</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	
Usb	2	Unidad	30	S/.	60.00
Papel a4	500	Unidad	0.5	S/.	250.00
Cd	4	Unidad	1	S/.	4.00
Lapicero	6	Unidad	3	S/.	18.00
Cinta	2	Unidad	2.5	S/.	5.00
Plumón indeleble	2	Unidad	2.5	S/.	5.00
Archivador	2	Unidad	0.5	S/.	1.00
Perforador	1	Unidad	5	S/.	5.00
Cúter	1	Unidad	3	S/.	3.00
Tijera	1	Unidad	2.5	S/.	2.50
Engrapador	1	Unidad	5	S/.	5.00
Laptop con programas	1	Unidad	1500	S/.	1,500.00
Impresora	1	Unidad	200	S/.	200.00
Escritorio	1	Unidad	80	S/.	80.00
Sillas de oficina	1	Unidad	50	S/.	50.00
Stan	1	Unidad	50	S/.	50.00
Cámara fotográfica	1	Unidad	250	S/.	250.00
<b>COSTOS DE CAPACITACIONES</b>	<b>N° DE CAPACITACIONES</b>	<b>TIEMPO HORAS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	
1.Autorrealización: Capacitación de acuerdo a las necesidades por área de trabajo y entrega de análisis de puesto de trabajo (línea de carrera general)	3	12	120	S/.	4,320.00
2.Involucramiento laboral: Capacitación en visión, misión y valores de la empresa	1	8	120	S/.	960.00

3.Supervisión: Capacitación en metodología de evaluación, cultura organizacional, administración de recursos, liderazgo y trabajo en equipo.	1	12	120	S/.	1,440.00
4.Comunicación: Capacitación programa de feedback	1	12	120	S/.	1,440.00
5. Condiciones laborales- Capacitación en: puesto de trabajo a través del MOF. Remuneración-Capacitación en: junta directiva para tomar en cuenta sueldo mínimo ochocientos cincuenta. Seguridad laboral-Capacitación en: conocer normas y procedimientos de seguridad. Motivación-Capacitación en: programa de premios por logros obtenidos.	1	6	120	S/.	720.00
<b>COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		
1.Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	15	40	600		
2.Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	14	40	560		
3.Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	1	40	40		
4.Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	15	40	600		
5.Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	15	40	600		
<b>COSTOS EN MATERIAL DE REGISTRO</b>	<b>N° DE PLANILLAS</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		
Planillas de registro	5	25	125		
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>13,893.50</b>		

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación, en la siguiente tabla se describen los montos de inversión proyectados para cinco años después de la implementación de mejora en la empresa, considerando inversión total con un monto de S/. 11 405.00

**Tabla n° 25.** Costos de implementación proyectados a cinco años.

ITEMS	AÑO: 0		AÑO: 1		AÑO: 2		AÑO: 3		AÑO: 4		AÑO: 5	
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	S/.	<b>2,488.50</b>	S/.	-								
Usb	S/.	60.00										
Papel a4	S/.	250.00										
Cd	S/.	4.00										
Lapicero	S/.	18.00										
Cinta	S/.	5.00										
Plumón indeleble	S/.	5.00										
Archivador	S/.	1.00										
Perforador	S/.	5.00										
Cúter	S/.	3.00										
Tijera	S/.	2.50										
Engrapador	S/.	5.00										
Laptop con programas	S/.	1,500.00										
Impresora	S/.	200.00										
Escritorio	S/.	80.00										
Sillas de oficina	S/.	50.00										
Stan	S/.	50.00										
Cámara fotográfica	S/.	250.00										
<b>COSTOS DE CAPACITACIONES</b>	S/.	<b>8,880.00</b>										
1. Autorrealización: Capacitación de acuerdo a las necesidades por área de trabajo y entrega de análisis de puesto de trabajo (línea de carrera general)	S/.	4,320.00										
2. Involucramiento laboral: Capacitación en visión, misión y valores de la empresa	S/.	960.00										

3. Supervisión: Capacitación en metodología de evaluación, cultura organizacional, administración de recursos, liderazgo y trabajo en equipo.	S/.	1,440.00										
4. Comunicación: Capacitación programa de feedback	S/.	1,440.00										
5. Condiciones laborales-Capacitación en: puesto de trabajo a través del MOF. Remuneración-Capacitación en: junta directiva para tomar en cuenta sueldo mínimo ochocientos cincuenta. Seguridad laboral-Capacitación en: conocer normas y procedimientos de seguridad. Motivación-Capacitación en: programa de premios por logros obtenidos.	S/.	720.00										
<b>COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>S/.</b>	<b>2,400.00</b>										
1. Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	S/.	600.00										
2. Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	S/.	560.00										
3. Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	S/.	40.00										
4. Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	S/.	600.00										
5. Separatas, encuestas, trípticos, videos y diapositivas	S/.	600.00										
<b>COSTOS EN MATERIAL DE REGISTRO</b>	<b>S/.</b>	<b>125.00</b>										
Planillas de registro	S/.	125.00										
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>S/.</b>	<b>13,893.50</b>	<b>S/.</b>	<b>11,405.00</b>								

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8.1. Evaluación costo – beneficio: VAN, TIR, IR

Para desarrollo de la evaluación del costo beneficio del proyecto de investigación se realizó el análisis de la sensibilidad para tres escenarios. El primer escenario, es el óptimo donde se indica la realidad de la implementación de la mejora; el segundo escenario, es el pesimista y el tercer escenario es el optimista.

##### 4.8.1.1 Escenario óptimo

Para el análisis de este escenario se han tomado en cuenta los indicadores de la implementación de mejora, obteniéndose como resultados los siguientes datos.

A continuación, se muestran los beneficios obtenidos después de la implementación de mejora, las cuales ascienden a un monto de S/. 24 648.00

**Tabla n° 26.** Análisis de los indicadores en el escenario óptimo.

INDICADORES	ANTES	BENEFICIO	DESPUÉS
PRODUCCIÓN	S/. 265,248.00	S/. 24,648.00	S/. 289,896.00

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación, se muestran los ingresos proyectados después de la implementación de mejora para un periodo de cinco años, las cuales ascienden a S/. 24 648.00 en cada uno de los años, así se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla n° 27.** Ingresos proyectados en el escenario óptimo.

INGRESOS PROYECTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	S/. 24,648.00				

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Tasa de costos de oportunidad de capital. (COK)**

Por medio de los datos obtenidos de los estados financieros de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. se logró calcular la tasa promedio ponderado del capital de 8.64%, como se muestra a continuación:

$$CPPC = WACC = \frac{D}{D+C} \times Kd \times (1 - T) + \frac{C}{D+C} \times Ke$$

**Donde:**

D: Deuda

C: Capital

Kd: Costo Deuda

T: Impuesto a la Renta

Ke: Rentabilidad Accionistas

CPPC: Costo Promedio del Capital

**Datos:**

<b>DEUDA</b>	S/. 856 789.63	36%	<b>RENTA NETA DISPONIBLE</b>	S/. 280 850.00
<b>CAPITAL</b>	S/. 1 523 960.00	64%	<b>IMP. A LA RENTA</b>	S/. 75 236.00
<b>TOTAL</b>	S/. 2 380 749.63	100%	<b>UTILIDAD NETA</b>	S/. 205 614.00

**IMPUESTO A LA RENTA 2017** 30%

**Kd** 0.00%

$$Ke = Roe = \frac{UTILIDAD NETA}{TOTAL PATRIMONIO} = \frac{S/.205\ 614.00}{S/.1\ 523\ 960} = 13\%$$

$$CPPC = WACC = \frac{D}{D+C} \times Kd \times (1 - T) + \frac{C}{D+C} \times Ke = 8.64\%$$

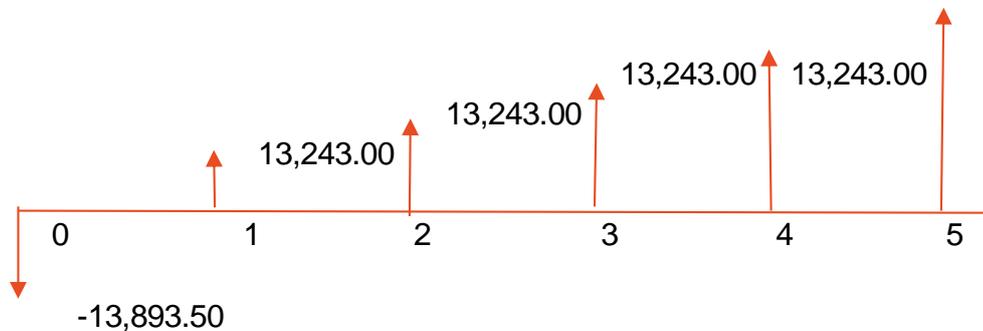
En la siguiente tabla se muestra los flujos de caja neto, en donde se observa el movimiento de caja neto, tanto de entradas como de salidas, el flujo de caja neto para la implementación de mejora de esta investigación.

**Tabla n° 28.** Flujo de caja neto en el escenario óptimo.

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-13,893.50	13,243.00	13,243.00	13,243.00	13,243.00	13,243.00

**Fuente:** Elaboración Propia

En la siguiente figura se muestra el flujo neto proyectado obtenido para cinco años en forma gráfica, lo que permitió visualizar mejor los resultados de la implementación, teniendo en cuenta un COK de 8.64%.



**Figura n° 34.** Ingresos netos proyectados en el escenario óptimo.

**Fuente:** Elaboración Propia

Para el análisis de este escenario se han tomado en cuenta los indicadores de la implementación de mejora, obteniéndose como resultados los siguientes datos:

**Tabla n° 29.** Análisis del VAN, TIR, IR en el escenario óptimo.

<b>COK</b>	8.64%
<b>VA</b>	S/. 52,000.14
<b>VAN</b>	38,106.64
<b>TIR</b>	92%
<b>IR</b>	3.74

**Fuente:** Elaboración Propia

**VAN > 0** se acepta el proyecto

**TIR > COK** se acepta el proyecto

**IR > 1** Índice de rentabilidad > se acepta el proyecto

Por cada sol de inversión retorna S/. 2.74 de rentabilidad

Según los datos obtenidos en la tabla n° 29, se acepta proyecto de investigación ya que el VAN es mayor a 0 indicado que el proyecto genera ganancia, el valor del TIR es 92% mayor que el COK; al igual que el índice de rentabilidad (IR) que también es mayor a 1 en este caso es 3.74, lo que nos indicó que, por cada S/.1 nuevo sol retorna 2.74 nuevos soles.

#### 4.8.1.2 Escenario pesimista

A continuación, se muestran los beneficios obtenidos después de la implementación de mejora, las cuales ascienden a un monto de S/. 20 236.00

**Tabla n° 30.** Análisis de los indicadores en el escenario pesimista.

INDICADORES	ANTES	BENEFICIO	DESPUÉS
PRODUCCIÓN	S/. 265,248.00	S/. 20,236.00	S/. 285,484.00

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación, se muestran los ingresos proyectados después de la implementación de mejora para un periodo de cinco años, las cuales ascienden a S/. 20 236.00 en cada uno de los años, así se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla n° 31.** Ingresos proyectados en el escenario pesimista.

INGRESOS PROYECTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	S/. 20,236.00				

**Fuente:** Elaboración Propia

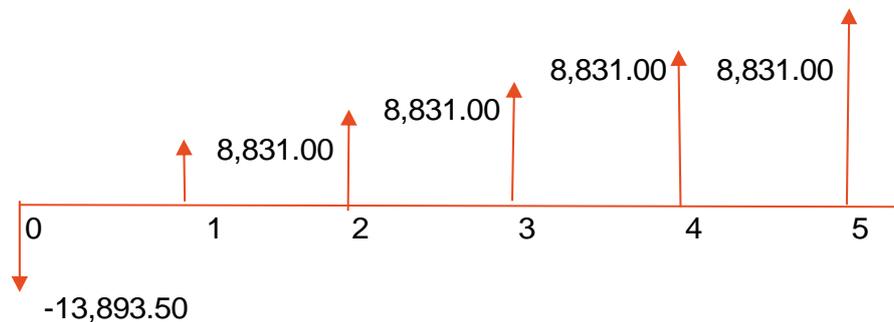
En la siguiente tabla se muestra los flujos de caja neto, en donde se observa el movimiento de caja neto, tanto de entradas como de salidas, el flujo de caja neto para la implementación de mejora de esta investigación.

**Tabla n° 32.** Flujo de caja neto en el escenario pesimista.

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-13,893.50	8,831.00	8,831.00	8,831.00	8,831.00	8,831.00

**Fuente:** Elaboración Propia

En la siguiente figura se muestra el flujo neto proyectado obtenido para cinco años en forma gráfica, lo que permitió visualizar mejor los resultados de la implementación, teniendo en cuenta un COK de 8.64%.



**Figura n° 35.** Ingresos netos proyectados en el escenario pesimista.

**Fuente:** Elaboración Propia

Para el análisis de este escenario se han tomado en cuenta los indicadores de la implementación de mejora, obteniéndose como resultados los siguientes datos:

**Tabla n° 33.** Análisis del VAN, TIR, IR en el escenario pesimista.

<b>COK</b>	<b>8.64%</b>
<b>VA</b>	S/. 34,675.92
<b>VAN</b>	20,782.42
<b>TIR</b>	57%
<b>IR</b>	2.50

**Fuente:** Elaboración Propia

**VAN > 0** se acepta el proyecto

**TIR > COK** se acepta el proyecto

**IR > 1** Índice de rentabilidad > se acepta el proyecto

Por cada sol de inversión retorna S/. 1.50 de rentabilidad

Según los datos obtenidos en la tabla n° 33, se acepta proyecto de investigación ya que el VAN es mayor a 0 indicado que el proyecto genera ganancia, el valor del TIR es 57% mayor que el COK; al igual que el índice de rentabilidad (IR) que también es mayor a 1 en este caso es 2.50, lo que nos indicó que, por cada S/.1 nuevo sol retorna 1.50 nuevos soles.

#### 4.8.1.3 Escenario optimista

A continuación, se muestran los beneficios obtenidos después de la implementación de mejora, las cuales ascienden a un monto de S/. 34 384.00

**Tabla n° 34.** Análisis de los indicadores en el escenario optimista.

INDICADORES	ANTES	BENEFICIO	DESPUÉS
PRODUCCIÓN	S/. 265,248.00	S/. 34,384.00	S/. 299,632.00

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación, se muestran los ingresos proyectados después de la implementación de mejora para un periodo de cinco años, las cuales ascienden a S/. 34 384.00 en cada uno de los años, así se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla n° 35.** Ingresos proyectados en el escenario optimista.

INGRESOS PROYECTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	S/. 34,384.00				

**Fuente:** Elaboración Propia

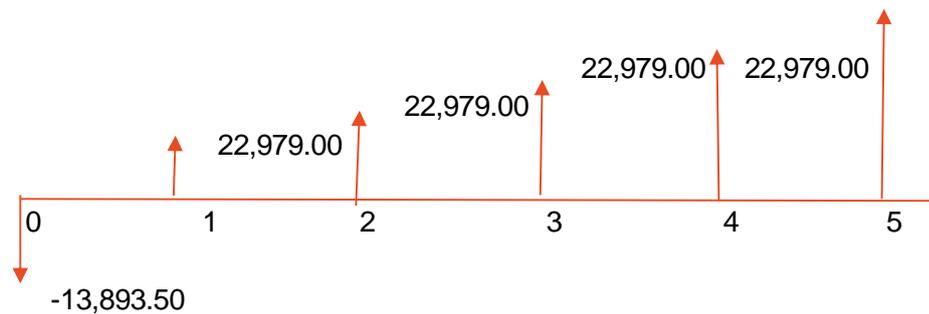
En la siguiente tabla se muestra los flujos de caja neto, en donde se observa el movimiento de caja neto, tanto de entradas como de salidas, el flujo de caja neto para la implementación de mejora de esta investigación.

**Tabla n° 36.** Flujo de caja neto en el escenario optimista.

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-13,893.50	22,979.00	22,979.00	22,979.00	22,979.00	22,979.00

**Fuente:** Elaboración Propia

En la siguiente figura se muestra el flujo neto proyectado obtenido para cinco años en forma gráfica, lo que permitió visualizar mejor los resultados de la implementación, teniendo en cuenta un COK de 8.64%.



**Figura n° 36.** Ingresos netos proyectados en el escenario optimista.

**Fuente:** Elaboración Propia

Para el análisis de este escenario se han tomado en cuenta los indicadores de la implementación de mejora, obteniéndose como resultados los siguientes datos:

**Tabla n° 37.** Análisis del VAN, TIR, IR en el escenario optimista.

<b>COK</b>	<b>8.64%</b>
<b>VA</b>	S/. 90,229.65
<b>VAN</b>	76,336.15
<b>TIR</b>	164%
<b>IR</b>	6.49

**Fuente:** Elaboración Propia

**VAN > 0** se acepta el proyecto

**TIR > COK** se acepta el proyecto

**IR > 1** Índice de rentabilidad > se acepta el proyecto

Por cada sol de inversión retorna S/. 5.49 de rentabilidad

Según los datos obtenidos en la tabla n° 37, se acepta proyecto de investigación ya que el VAN es mayor a 0 indicado que el proyecto genera ganancia, el valor del TIR es 164% mayor que el COK; al igual que el índice de rentabilidad (IR) que también es mayor a 1 en este caso es 6.49, lo que nos indicó que, por cada S/.1 nuevo sol retorna 5.49 nuevos soles.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La presente investigación fue aplicada con el fin de determinar la situación actual en que se encuentra la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., por ello se realizó un diagnóstico inicial en base a un focus group tomando en cuenta todas las áreas de estudio para identificar aquellas causas que originaban una mala gestión de clima laboral, llevando a la conclusión insatisfacción laboral por parte de todos los trabajadores de la empresa. Obteniendo áreas como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, remuneración, seguridad laboral y motivación en una situación negativa para la empresa.

Este diagnóstico se realizó mediante técnicas como entrevistas, diagrama de ishikawa, focus group, observación directa y testimonios personales. Realizada a todos los trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

Mediante los resultados de la investigación se concluyó que al igual que en las tesis de Beltrán y Palomino (2014), Cabrera (1996), Torrecilla (2003) y Sohi (1999), se logra tener satisfacción laboral y reducir un mal clima laboral mediante un correcto análisis de los factores como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, remuneración, seguridad laboral y motivación.

De esta manera, en la tesis de Bueso (2016), se menciona la importancia de las capacitaciones, monitoreos y evaluaciones constantes a los trabajadores para establecer la relación de la comunicación para mejorar el clima laboral y por lo tanto la satisfacción laboral, logrando mayor rendimiento y producción. Por otro lado, tenemos la tesis de Pérez y Rivera (2015), en donde se aplicó cuestionarios de clima organizacional y satisfacción laboral, con la finalidad de encontrar la relación causa-efecto positiva entre ambas, para mejorar la satisfacción laboral mediante un adecuado clima organizacional. También tenemos la tesis de Llaguento y Becerra (2014), en su investigación realizaron la encuesta como método de recolección y análisis de datos, para establecer la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, con el objetivo de que los trabajadores y la empresa mejoren en su desempeño para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

En la investigación realizada por Vargas (2015), sostiene que en las instituciones educativas públicas se suele presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre compañeros de trabajo son tensas que no les permiten interactuar armoniosamente, manifiesta el autor que todo ello se le atribuye a la insatisfacción laboral que tiene los trabajadores con respecto a su centro de labores. A través, de la encuesta de escala de Likert que aplicó a 87 trabajadores, obtuvo resultados

que determinan la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional. La presente investigación se realizó mediante una encuesta basada en 50 preguntas determinadas a cinco áreas de estudio: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión y comunicación; aplicados a 15 trabajadores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L., donde se aplicaron métodos de recolección y análisis de datos, la cual nos sirvió para saber la situación actual de la empresa. Luego se analizaron los resultados para determinar los ítems con los puntos más bajos en las cinco áreas para proceder a las mejoras correspondientes a cada una. Obteniendo los siguientes resultados antes de la implementación: en autorrealización con el ítem 26 un 21%, en involucramiento laboral con el ítem 42 un 31%, en supervisión con el ítem 13 un 20%, en comunicación con los ítems 39 y 34 un 25%, en condiciones laborales con los ítems 8 y 23 un 28%, en remuneración con el ítem 35 un 21%, en seguridad laboral con el ítem 33 un 21% y en motivación con el ítem 48 un 28% en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

Para realizar esta investigación se presentaron varias limitaciones como: la falta de información relevante a nuestro tema, realizar las coordinaciones y el trabajo de campo en horario de oficina. A pesar de presentar estas limitaciones, no fueron impedimento para la realización de la presente investigación.

Por lo que, a partir de la investigación realizada en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. se recomienda seguir con las mejoras continuas y las capacitaciones en cada área ya mencionadas año a año. Para afianzar las mejoras ya realizadas y sea perdurable en la empresa.

Por otra parte, los aportes de esta investigación, ayudarán a mejorar todo el proceso del clima laboral, así como el control de gestión mediante sus indicadores. La cual, generará valor muy favorable mediante la satisfacción laboral.

Asimismo, estos aportes servirán de guía para otros investigadores interesados en el tema, teniendo este estudio de investigación como referencia.

## CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis de la actual de la satisfacción laboral en las 5 áreas con un resultado negativo, luego se tomaron en cuenta el ítem con puntaje más bajo para realizar la mejora donde se obtuvo los siguientes resultados: en autorrealización con el ítem 26 un 21%, en involucramiento laboral con el ítem 42 un 31%, en supervisión con el ítem 13 un 20%, en comunicación con los ítems 39 y 34 un 25%, en condiciones laborales con los ítems 8 y 23 un 28%, en remuneración con el ítem 35 un 21%, en seguridad laboral con el ítem 33 un 21% y en motivación con el ítem 48 un 28% en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
- Luego se analizó el clima laboral actual en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
- Se diseñó un modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
- Se midió los indicadores de satisfacción laboral después del diseño del modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.
- Se realizó una evaluación económica del diseño del modelo de gestión de clima laboral en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

## RECOMENDACIONES

- Como recomendación es necesario que tomen en cuenta todas las propuestas de mejora para poder corregir acciones y obtener mejores resultados en beneficio de la empresa.
- Asimismo, deberán considerar evaluaciones continuas.
- Es necesario que comiencen primero con el indicador de comunicación puesto que es un factor muy importante para luego desarrollar eficientemente las propuestas de mejora.
- También, deberán seguir analizando el clima laboral y continuar con las mejoras de satisfacción laboral no sólo con capacitaciones también con implementación de un área de recursos humanos y otras opciones, la cual, se encargará por seguir mejorando todos los indicadores observados.
- Finalmente, tomarán en cuenta esta investigación para seguir mejorando en los diferentes indicadores que han sido medidos y comparador después de la implementación. Con el objetivo de mejorar el clima laboral a través de la satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allens, M (2010). Gestión de Recursos Humanos.

Beltrán, E & Otiniano, M (2014). *Propuesta para Mejorar la Satisfacción Laboral en una Institución Educativa a partir de la Gestión del Clima Laboral*. (Tesis para obtener la Maestría). Universidad Del Pacífico, Lima, Perú.

Chiavenato, I (2008), Administración de Recursos Humanos.

Contreras, B. & Mathenson, P. (1984). *Una herramienta para medir clima organizacional cuestionario de Litwin y Stringer*. Universidad Católica de América. Washington D.C. [En línea]. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

Cárdenas, M (2014). Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa familiar.

Casana, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de chiquitoy*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.

Estrada, V. (2016). Supervisión y supervisores: definiciones, enfoques, propuestas. [En línea]. Recuperado de 21 de noviembre de 2016, de: <https://profesorestrada.pro/supervisi%C3%B3n-y-supervisores-definiciones-enfoques-propuestas-cb69ba5d31df>

Fernández, A. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*. [En línea]. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de: <http://www.redalyc.org/html/551/55120205/>

Garate, V. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac Andahuaylas*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José Arguedas, Andahuaylas, Perú.

Huamán, M. & Portal, S. (2014) *Clima organizacional y su influencia en la estructuración del plan estratégico en el instituto superior pedagógico privado Paulo Freire del distrito de Comas*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en las ciencias sociales*. Paidós, Barcelona.

Lewin, K. (1938). *An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note*. Sociometry.

Maristany, J (2008). *Tratado de Recursos Humanos*.

Mendoza, M. & Pérez, D. & Pire, K. & Salazar, A. (2009). *Condiciones laborales*. [En línea]. Recuperado de 21 de noviembre de 2016, de: <http://google.over-blog.es/article-28513010.html>

Orbegoso, A. (2010). *Problemas teóricos de clima organizacional un estado de la cuestión*. [En línea]. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de: [http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R\\_PSI/article/view/341/229](http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341/229)

Oscar, T (2003). *Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral*.

Thompson, I (2008). *Definición de comunicación*. [En línea]. Recuperado de 21 de noviembre de 2016, de: <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Zepeda, J. & Delgado, Z. & Karas, J. & Soto, J. (2016). *Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Occidente. Sinaloa. México.

# ANEXOS

**Anexo n° 1.** Focus group empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

ELEMENTOS	NEGATIVO
SUPERACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO (A.)	
MOMENTO DE INTEGRACIONES Y COMPAÑERISMO (I.L.)	
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, TRATO DE LAS JERARQUÍAS (S.)	
FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN (C.)	
REMUNERACIÓN	
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTES DE TRABAJO (C.L.)	
INVERTIR EN CAPACITACIÓN	
SEGURIDAD LABORAL	
MOTIVACIÓN	

**Fuente:** Elaboración Propia

## Anexo n° 2. Encuesta 1

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada uno tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. **No hay respuestas buenas ni malas GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

Género:

Edad:

Tiempo de trabajo:

Nivel de estudios:

Área:

### AREAS DE EVALUACIÓN DE LA ESCALA CON LOS ITEMS CORRESPONDIENTES

**1) AUTORREALIZACIÓN:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro ITEMS. 1,7,10,26,27,32,36,41,46,47

**2) INVOLUCRAMIENTO LABORAL:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización ITEMS 2,11,12,15,17,20,22, ,40,42,44

**3) SUPERVISIÓN:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desarrollo diario ITEMS 3,6,13, ,16,21,28, 29,30,31,38

**4) COMUNICACIÓN:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/clientes de la misma. ITEMS 4,5,9,14,19,24,34,37,39,49

**5) CONDICIONES LABORALES:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas ITEMS 8,18,23,25,33,35,43,45,48,50

Categorías / Puntaje (1 al 50 por área)		Escala (puntuación por ítem)
Muy favorable	42-50	Ninguno o nunca: 1
Favorable	34-41	Poco: 2
Media	26-33	Regular o algo: 3
Desfavorable	18-25	Mucho: 4
Muy desfavorable	10-17	Todo o siempre: 5

PREGUNTAS	CATEGORÍA				
	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente compromiso con el éxito en la institución.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Hay acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El superior se interesa por el éxito de los colaboradores.					
7. Cada colaborador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.					

13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16. Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17. Los colaboradores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen diferentes canales de comunicación.					
20. El grupo en el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los superiores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					

25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los superiores promueven la capacitación.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos de seguridad como guías de trabajo.					

34. La institución fomenta y promueve la comunicación.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con las otras instituciones.					
36. La institución promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización enorgullecen al personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El superior escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					

43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La institución es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución por los logros del trabajador.					
49. Se conocen los avances en otras áreas de la institución.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

51. ¿Quisieras tener alguna capacitación al año?					
--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Tesis, Universidad del Pacífico, Sr Enrique Beltrán y Srta. Melba Palomino, 2014.

VALIDADO POR:



NOMBRES Y APELLIDOS

Ing. Jimmy Oblito Cruz

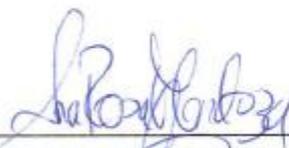
VALIDADO POR:



NOMBRES Y APELLIDOS

Ing. Fernando Ortega M.

VALIDADO POR:



NOMBRES Y APELLIDOS

Ing. Ana Rosa Mendoza Azarero.

**Anexo n° 3.** Datos generales de la aplicación de encuesta de clima laboral.

<b>Género:</b>	<b>FEMENINO</b>	5
	<b>MASCULINO</b>	10
<b>Edad:</b>	<b>21</b>	<b>23</b>
	1	2
<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>
3	1	2
<b>28</b>	<b>32</b>	<b>34</b>
3	1	2
<b>Tiempo de trabajo:</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Meses</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>3</b>	
	<b>4</b>	<b>3</b>
	<b>5</b>	<b>1</b>
	<b>6</b>	<b>1</b>
	<b>7</b>	<b>1</b>
	<b>8</b>	<b>2</b>
	<b>9</b>	<b>1</b>
	<b>10</b>	<b>1</b>
	<b>11</b>	<b>1</b>
	<b>16</b>	<b>1</b>
<b>Formación académica:</b>	<b>PRIMARIA</b>	<b>2</b>
	<b>SECUNDARIA</b>	<b>4</b>
	<b>UNIVERSITARIO</b>	<b>7</b>
	<b>SUPERIOR COMPLETO</b>	<b>2</b>
<b>Área:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>3</b>
	<b>RECEPCION</b>	<b>1</b>
	<b>COCINA</b>	<b>5</b>
	<b>SEGURIDAD</b>	<b>2</b>
	<b>LIMPIEZA</b>	<b>1</b>
	<b>EVENTOS</b>	<b>2</b>
	<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 4.** Tríptico de la pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas.

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero; J; 2007:2).

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Quintero; J; 2007:3).

**LA PIRAMIDE DE MASLOW**  
o jerarquía de las necesidades humanas

Autor: Esgar Iván Cotrina

**PARA EMPEZAR...**

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, sociales o de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en "deficitarias" (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de "desarrollo del ser" (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las "deficitarias" se refieren a una carencia, mientras que las de "desarrollo del ser" hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero; J; 2007:1).

**Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero; J; 2007:2).

**Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero; J; 2007:2).

**Necesidades sociales o de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades con-

tiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, de miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero; J; 2007:2).

**Necesidades de estima:** cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero; J; 2007:2).

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo n° 5.** Información misión, visión y valores de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.

**Misión, visión y valores de la empresa**  
**Hotel & Centro de Convenciones La**  
**Hacienda-Cajamarca S.R.L.**



**Misión**

Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L. tiene como misión ser líder en los tres rubros de la empresa hotel, restaurante y discoteca satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindando productos y servicios de alta calidad a través del personal calificado, capacitado y de alto compromiso competitivo.



**Visión**

Ser una empresa que aspira a ser líder y reconocido en el país, enfocándose a crear ventajas competitivas perdurables, con amplio conocimiento y liderazgo empresarial a través de soluciones integrales, para proveerles un producto y servicio a tiempo exacto. Y con la mejor calidad para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes.



**Valores**

- Trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Empatía.
- Respeto.
- Proactivo.





**Fuente:** Elaboración Propia

## Anexo n° 6. Tríptico de metodología de evaluación.

<p><b>OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar necesidades de formación.</li> <li>• Descubrir personas clave.</li> <li>• Descubrir inquietudes del evaluado.</li> <li>• Encontrar una persona para otro puesto.</li> <li>• Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización.</li> <li>• Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.</li> <li>• Tomar decisiones sobre salarios y promociones.</li> </ul> <p>Evaluación y mejora la última fase consiste en la evaluación del proceso y de los resultados. Se puede hacer mediante una investigación de la felicidad de los empleados. Mediante entrevistas, un foro de discusión o un cuestionario reducido se puede investigar cómo los informadores y receptores de la evaluación de 360° lo hayan experimentado.</p> <p>Como podemos darnos cuenta a la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.</p>	<p><b>EN CONSECUENCIA...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en el rendimiento del empleado.</li> <li>• Mejora los resultados de la organización.</li> <li>• Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).</li> <li>• Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.</li> </ul> <p>Por lo tanto a través del presente podemos concluir que este método de evaluación del desempeño puede ayudar a revelar las áreas en la que nuestra empresa presenta mayores dificultades y que a su vez esta nos permitirá mejorar la forma en que hacemos nuestro trabajo, creando así una mayor armonía y una mejor productividad en el lugar de trabajo.</p> <p>Se trata de un proceso que conduce a un aprendizaje continuo, trabajo en equipo, cada vez con más confianza en sí mismos y una mayor productividad en pro de nosotros y de nuestra compañía.</p>	<p><b>METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN</b></p>  <p>AUTOR: ESGARIVÁN COTRINA CALDERÓN</p>
<p><b>ACTUALMENTE...</b></p> <p>Para que una organización o compañía permanezca competitiva es necesario asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.</p> <p>Por lo que son necesario nuevos modelos de evaluación del desempeño, es por lo cual analizaremos en el presente ensayo el tipo de evaluación conocida como evaluación 360 grados, en la cual, el empleado recibe la retroalimentación de su jefe inmediato, sus subordinados, clientes y otros.</p> <p>La idea básica es eliminar los diversos errores, así como el efecto del sesgo del proceso de evaluación. A nivel personal, la retroalimentación de 360 grados se ve como una oportunidad para vernos como nos ven los demás.</p> 	<p><b>Evaluación 360°</b></p>  <p>El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.</p> <p>La evaluación de 360° es el proceso de recolección y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos.[1] Se obtiene la información desde diferentes perspectivas; de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes internos y/o externos. También los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento.</p> <p>El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.</p>	<p>Para Chiavenato al evaluación de 360° es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.</p> <p>De igual manera Harper &amp; Lynch, plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.</p>  <p>Un proceso de Evaluación o retroalimentación 360° sería de la siguiente forma: En la fase inicial se fijan los objetivos, los resultados deseados y las posibilidades de aplicación, que serán elaborados en un plan de acción para la introducción.</p> <p>Desarrollo: instrumento, proceso y comunicación; en esta fase, la pregunta principal es: ¿En qué se centrará la evaluación o retroalimentación? El paso siguiente es la traducción de las descripciones formales de los puestos de trabajo y perfiles de competencias a un sistema de 360°.</p> <p>Implantación; para la implantación definitiva de la evaluación de 360° se tienen que contactar con los empleados con el fin de nombrar los informadores de la retroalimentación... A continuación se reparten los cuestionarios y se planifican las entrevistas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo n° 7. Tríptico de cultura organizacional.

### 5. RELACION CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. (Fuentes, 2012)

Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. (Fuentes, 2012)



Mientras que la cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.) (Fuentes, 2012)

Entonces se concluye, que la formación del clima se encuentra dentro del individuo mismo. Los individuos responden a variadas situaciones de una forma que tiene significado psicológico para ellos, en este sentido, el Clima Organizacional es una descripción psicológicamente procesada de las condiciones organizacionales. Esto sugiere que el clima difiere de organización en organización, en función de los diferentes tipos de personas que ingresan en cada una de ellas. Así como el clima varía de organización en organización entonces este se va a ver afectado directamente por la cultura organizacional debido a que esta es también es única para cada organización. (Fuentes, 2012)

### 6. RELACION CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA INNOVACION

Diversos autores hablan de la cultura de innovación como fuente de ventajas competitivas basadas en el conocimiento y la creatividad. Para Bueno y Morillo 31 (2003), la cultura de innovación se ha entendido "como una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan un capital tecnológico de mayor calidad y, por tanto, mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional" (Morillo, 1997). Incluso se hace una distinción entre cultura tecnológica y cultura de innovación. (Fuentes, 2012)

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. Hay que tener presentes algunos factores que no se pueden olvidar al momento de incursionar con la gestión de la innovación: se necesitan por lo menos tres actitudes principales (Director, Ejecutivo, Líder), que requieren habilidades, comportamientos, conocimientos, actitudes y destrezas. (Fuentes, 2012)



## CULTURA ORGANIZACIONAL



AUTOR: ESGARIVÁN  
COTRINA CALDERÓN

## LA CULTURA...

es, sin lugar a dudas, un producto de la raza humana que la hace diferente a otras especies, muchos autores mencionan que la cultura es obra del cerebro humano, cualitativa y cuantitativamente distinto a cualquier otro cerebro animal. (Fuentes, 2012)

La cultura, en sí misma, requiere unas habilidades mentales muy complejas para crearla, transmitirla y asumirla. Es posible identificar asuntos problemáticos surgidos en las organizaciones, entre los cuales pueden mencionarse la eficiencia, la estructura, las relaciones humanas y el cambio. Para pensar en ellos e incluso intentar solucionarlos surgen teorías y enfoques administrativos desde diversas perspectivas que brindan caminos para la intervención organizacional, uno de estos caminos se hace a través de los aportes sobre la cultura. (Fuentes, 2012)

La cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño (Juchter et al., 1998); por ello, es un tema de investigación de primer orden. (Fuentes, 2012)



### RELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LAS VARIABLES CAPITAL INTELLECTUAL, LIDERAZGO, MOTIVACION, SATISFACCION, CLIMA ORGANIZACIONAL E INNOVACION.

#### 1. RELACION CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL CAPITAL INTELLECTUAL



Se entiende como capital intelectual, en un sentido amplio, al conjunto de conocimientos científicos, tecnológicos, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad. En el caso de las organizaciones, este capital es aplicable en la generación de nuevos productos y servicios que respondan en tiempo real o incluso anticipen una demanda global creciente. (Fuentes, 2012)

Ya una vez claro el concepto de capital intelectual, la relación de este con la cultura organizacional, está basado en el artículo desarrollado por Sánchez: "la cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual", el autor se basó en el modelo intelectual, desarrollado en el año 2002, en el foro de conocimiento intelectual del centro de investigaciones de la sociedad del conocimiento, en este comienza a discutirse la posibilidad de considerar a la cultura organizacional como un nuevo capital en la medición del capital intelectual. (Fuentes, 2012)

#### 2. RELACION CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL LIDERAZGO

Según Lussier y Achua (2002), influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo y tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores donde los primeros se ganan la voluntad y el entusiasmo de los segundos, quienes están dispuestos a que influyan sobre ellos. (Fuentes, 2012)

Por lo tanto, el liderazgo se entiende como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. (Fuentes, 2012)



#### 3. RELACION CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA MOTIVACION

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual". En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa. (Fuentes, 2012)

Los factores de la Motivación laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones, por lo cual, las instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los males percibidos por los empleados. (Fuentes, 2012)



#### 4. RELACION CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA SATISFACCION

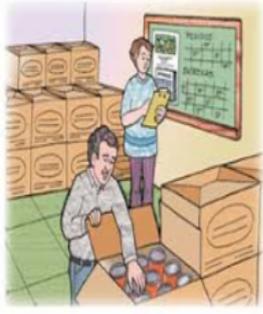
La satisfacción en el trabajo y la cultura organizacional son conceptos, de recursos humanos, muy relacionados. Los niveles generales de satisfacción en el trabajo, típicamente, repercuten en la cultura organizacional y la cultura también afecta a la satisfacción en el trabajo. (Fuentes, 2012)

En conclusión la cultura organizacional influye mucho en la satisfacción laboral. Los empleados que se sienten fuera de lugar en una cultura organizacional, luchan con la motivación. Si muchos empleados sienten esta desconexión, la insatisfacción laboral generalizada, a su vez, puede contribuir a una cultura con la moral baja. Los empleados insatisfechos, con mayor frecuencia, tienen una actitud negativa que puede penetrar en un lugar de trabajo y fuertemente impactar su cultura. Esta negatividad también puede afectar a la relación entre los empleados, además de añadir un sentimiento de desconexión. (Fuentes, 2012)



Fuente: Elaboración Propia

**Anexo n° 8. Tríptico de administración de recursos.**

<p><b>NECESIDADES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS</b></p> <p>La obtención del máximo beneficio con el mínimo de costo, es decir, a través de aplicar el proceso administrativo (la planeación, la organización, la dirección y el control) de los recursos materiales se podrá tener mejores opciones para el logro del objetivo fundamental de la administración de cualquier negocio. (Fernando, 2012)</p> 	<p><b>RESPONSABILIDAD DEL ALMACENISTA</b></p> <p>Custodiar las mercancías, llevar registro de sus movimientos, que no se deteriore la mercancía, tener siempre la mercancía que se necesita (ya sea para su venta o consumo del propio negocio), reducir los costos de almacenaje, así como el inventario de la misma. (Fernando, 2012)</p>  <p><b>ZONAS BÁSICAS DEL ALMACÉN</b></p> <p>Existen tres zonas básicas. (Fernando, 2012):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción.</li> <li>• Almacenamiento.</li> <li>• Entrega.</li> </ul> 	<p><b>ADMINISTRACION DE RECURSOS</b></p>  <p><b>AUTOR: ESGARIVÁN COTRINA CALDERÓN</b></p>
---	--	---

<p><b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS...</b></p> <p>materiales, es la forma como se administran la materia prima, bienes en proceso o terminados (no el dinero); cuanto necesario de ese bien, cuando lo voy a almacenar, en qué cantidades se va a usar, en qué cantidades lo debo comprar, donde lo voy a almacenar, quien lo va a suplir, a qué precios, cuánto debo tener en stock, cuáles son las cantidades mínimas y máximas que debo tener, etc. (Fernando, 2012)</p> 	<p><b>OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</b></p> <p>El objetivo de la administración de recursos materiales es abastecer, en cantidad y calidad, los recursos que el sistema productivo requiere, lo más pronto posible y con el menor costo. (Fernando, 2012)</p>  <p><b>FUNCIÓN DE LOS RECURSOS</b></p> <p>Sus funciones son planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de los recursos materiales, así como la prestación de los servicios generales de la institución conforme a las normas y lineamientos establecidos por dicha institución. (Fernando, 2012)</p> 	<p><b>ELEMENTOS QUE INTEGRAN LOS RECURSOS</b></p> <p>Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc. (Fernando, 2012)</p>  <p><b>ALMACÉN</b></p> <p>El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. (Fernando, 2012)</p> 
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo n° 9. Tríptico de liderazgo.

<p><b>2.1 SIN SEGUIMIENTO, NO HAY COMPROMISO.</b></p> <p>Todo seguimiento implica un control y, por naturaleza, a las personas no nos gusta sentirnos controlados. Por tanto, es importante que nuestros colaboradores perciban este seguimiento como algo positivo para ellos y para el equipo. Y aquí entra nuestra función como líderes. (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p> <p>Tenemos que analizar a cada persona del equipo para adecuar el grado de seguimiento a su nivel de madurez. Los colaboradores que aun teniendo buena actitud, no tienen los conocimientos y experiencia necesarios para realizar su actividad (por ejemplo, porque se acaban de incorporar a ese puesto de trabajo) requieren un nivel de seguimiento fuerte, como también lo requieren aquellos colaboradores que, aunque dispongan de conocimientos y experiencia, tengan mala actitud. En el otro extremo, se encuentran personas con un rendimiento impecable, resultados muy por encima de la media y con una actitud excelente. Nuestro estilo a la hora de liderar y hacer seguimiento a este tipo de colaboradores deberá ser radicalmente distinto.</p> 	<p>Si con el primer grupo citado, nuestro liderazgo debe ser directivo y los seguimientos deben ser frecuentes y rigurosos, con el último grupo citado, nuestro liderazgo debe ser delegativo y los seguimientos pueden ser más espaciados y más "colaborativos". Si se puede, previamente, es muy útil hacer un diagnóstico sobre la "salud" del equipo. Síntomas de "enfermedad" del equipo son llegar sin fuerza a trabajar, pensar mucho las cosas antes de hacerlas o verlo todo muy difícil. Mientras que en un equipo saludable hay, por ejemplo, buena disposición hacia objetivos comunes y fluidez de la información. Aquí el tratamiento no es individual sino colectivo, como reconocer en público las conductas positivas. (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p>  <p>Aún es frecuente ver prácticas que se defendían antiguamente y que se basan en estímulos negativos, como el castigo o el castigo. Aún se producen situaciones rocambolescas en que gestores de equipo realizan críticas destructivas a un colaborador en público. No hace falta decir, que es la vía más rápida para hundir y desmotivar a un profesional. En una organización, de lo que se trata es que los recursos sean eficientes. En este caso se trata de personas. Una empresa socialmente responsable se ocupa de las personas, el principal activo fuente de eficiencia y ventaja competitiva. (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p>	<p><b>LIDERAZGO</b></p>  <p>AUTOR: ESGAR IVÁN COTRINA CALDERÓN</p>
<p><b>UN LÍDER...</b></p> <p>produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano". El líder expresa sinceramente sus propios valores y sincroniza con las emociones de las personas que le rodean, según (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p>  <p>Un líder en toda regla es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularlos, de hacerles crecer profesionalmente y por supuesto de propiciar un clima favorable y positivo. (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p>	<p><b>1. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER</b></p> <p>Los tres pilares en torno a los que se construye el liderazgo son: conseguir objetivos, hacer equipo y desarrollar a los colaboradores. Si tenemos en cuenta que liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás, lo más importante radica en saber cuáles son esas habilidades/actitudes. Un líder en toda regla es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularlos, de hacerles crecer profesionalmente y por supuesto de propiciar un clima favorable y positivo. (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p> <p><b>1.1 PORQUE SE CARACTERIZA UN BUEN LÍDER.</b></p> <p>Lo primero, por su capacidad comunicativa y su espíritu de diálogo. Pero además de esto, un líder debe autoconocerse y ser consciente de sus fortalezas y debilidades. Un líder debe transmitir respeto y confianza. Es auténtico y honesto y siempre hace lo que dice.</p> <p>Un líder sabe adecuar su estilo de dirección a cada momento y a cada persona. Consegue que las personas hagan las cosas porque quieren y no porque deben.</p>  <p>Un líder escucha las sugerencias y no se conforma con mínimos. Es un ser reflexivo que no se maneja por impulsos. Su objetivo: la excelencia.</p> <p>Un líder tiene autoconfianza, separa emociones y mantiene independencia de criterio. Un líder maduro da la razón (si la tiene) a un miembro del equipo aunque vaya en contra del planteamiento que él como jefe haya realizado anteriormente.</p> <p>Un líder sabe ser generoso, sobre todo en el fracaso.</p>	<p>Un líder se preocupa y se ocupa de su "gente" tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional. Da feedback continuamente.</p> <p>Un líder habla en plural. Siempre utiliza el "nosotros" y no se "cuelga medallas". Es humilde y se ramanga si es necesario. Predica con el ejemplo de igualdad y solidaridad.</p> <p>Todas estas comparaciones positivas del líder son acólitas y no capacidades o conocimientos, es decir, son competencias de inteligencia emocional. (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p> <p><b>1.2 CAPATAZ VS LÍDER.</b></p> <p>Como hemos dicho al comienzo de este tema, en las empresas hoy en día, hay muchos directivos que dirigen personas, pero líderes hay muy pocos. Para empezar porque ser líder implica un sacrificio personal grande y una gran motivación trascendente, ya que uno de sus objetivos es desarrollar a su equipo. Un líder crea más líderes. Este otro grupo de "jefes" tienen características muy diferentes a los líderes que hemos tratado en el punto anterior. Su gestión se parece más a la de un capataz de un rancho. (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p>  <p><b>2. LIDERANDO UN EQUIPO</b></p> <p>Como bien sabemos un líder no trabaja solo, sino que maneja un grupo de personas, y no podemos liderar personas que no conocemos. Por ello hay que dedicar tiempo a saber qué motiva a cada miembro de nuestro equipo. Las palabras liderazgo y manejo están completamente ligadas a la palabra equipo y éste está formado por personas, todas ellas diferentes tanto en experiencia, como en personalidad, madurez o en motivación ante la vida y el trabajo. (R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee, 2000)</p> 

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo n° 10. Tríptico de trabajo en equipo.

<p>Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre las distintas posturas de vista y la inacción.</p> <p>Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento. Robert Blake, Jane Moulton y Robert Allen, en su libro <i>Cómo trabajar en equipo</i>, estudian, dentro de ese método de trabajo, las dimensiones que contribuyen a desarrollar un equipo de excelencia. Los autores afirman que el trabajo en equipo tiene más posibilidad de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso. (Unesco, 2000)</p> 	<p>Sin embargo, existen algunas condiciones previas para conseguir la participación. La primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que, algunos veces, unos despliegan la participación, mientras que otros la ahogan o la inhiben. La segunda se relaciona con las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos, es decir, las culturas de trabajo aisladas también contribuyen a ampliar la participación o a limitarla. (Unesco, 2000)</p> <p><b>CÓMO PROMOVER UN PROFESIONALISMO COLECTIVO</b></p>  <p>El trabajo en equipo que promueva un profesionalismo colectivo requiere transitar de una concepción de trabajo aislado y solitario a la promoción de dinámicas más interactivas que permitan un mayor desarrollo del compromiso y la responsabilidad. Trabajar en equipo implica también un cambio en las prácticas y las herramientas utilizadas con vistas a concretar esa transformación. Pueden reconocerse prácticas que contribuyen a orientar el trabajo en equipo. Sin la ambición de agotar la totalidad de las prácticas que estimulan y propician la gestión de equipos de trabajo, interesa plantear algunas de vital relevancia. Entre ellas puede mencionarse la necesidad de: • motivar la transformación de la cultura de trabajo, • estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración, • valorizar las reuniones de trabajo • estimular el trabajo alrededor de proyectos y • estimular la formación continua de los equipos de gestión. (Unesco, 2000)</p>	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p>  <p>AUTOR : ESGAR IVÁN COTRINA CALDERÓN</p>
<p><b>EL TRABAJO EN EQUIPO...</b></p> <p>El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.</p> <p>Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchos veces el sentido, desmotivando a las personas y no siempre han resultado eficientes.</p> <p>El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundando, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto. (Unesco, 2000)</p> 	<p><b>REDES DE TRABAJO</b></p> <p>Los diferentes equipos de trabajo pueden llegar a conformar una red que, por sus características de flexibilidad y agilidad, se convierte en una alternativa a la organización burocrática vertical. El conjunto de equipos de trabajo permite reorganizar el flujo de poder y de acción con mayor interacción y comunicación, rompiendo las prácticas y hábitos rutinarios poco eficaces. (Unesco, 2000)</p> <p>Características de los equipos de alto desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia en valores básicos: responsabilidad, tolerancia a la diversidad y solidaridad.</li> <li>• Claridad sobre la finalidad del trabajo.</li> <li>• Capacidad para concentrarse y generar acciones alternativas.</li> <li>• Persistencia para alcanzar las metas, a la vez que flexibilidad y creatividad para buscar los caminos adecuados.</li> <li>• Capacidad para asumir compromisos y para desarrollar la confianza en sus propias fuerzas. Terceridad frente a los obstáculos y el avance en pequeños pasos. Capacidad para transferir experiencias propias y tomar experiencias de otros.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audacia para alcanzar lo que se desea enfrentando desafíos.</li> <li>• Clima de confianza para alcanzar los procesos de trabajo.</li> <li>• Capacidad para reconocer y operar en los conflictos, logrando acuerdos negociados.</li> <li>• Capacidad para detenerse a examinar cómo se está haciendo el trabajo, aprendiendo de cada experiencia.</li> <li>• Capacidad de dar cuenta de los resultados de su acción.</li> <li>• Capacidad para comunicar esos resultados a diferentes públicos y acciones.</li> <li>• Capacidad para trabajar con recursos limitados y aprovecharlos al máximo. (Unesco, 2000)</li> </ul> <p><b>POTENCIALIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p>El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal. (Unesco, 2000)</p> 

Fuente: Elaboración Propia

**Anexo n° 11.** Manual organizacional de funciones (MOF) por cada puesto de Trabajo.  
Puesto de trabajo - administrador.

**1. Puesto de Trabajo: Administrador.**

Como podemos se observar en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el administrador sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Administrador
<b>Área:</b>	Administración
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Bachiller Administración, Bachiller Ingeniería Industrial,
Requisitos de Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<p>Controlar las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.</p>	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación.	
_ Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado a la unidad.	
_ Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimientos y gastos administrativos.	
_ Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.	
_ Elabora y mantiene actualizada la ejecución presupuestaria de la unidad.	
_ Emite y firma cheques, conjuntamente con el supervisor.	
_ Efectúa las conciliaciones bancarias.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 12.** Puesto de trabajo - recepcionista.

**2. Puesto de Trabajo: Recepcionista.**

Como se tiene en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto la recepcionista sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Recepcionista
<b>Área:</b>	Hotel
<b>Reporta a:</b>	Administrador
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Bachiller Hotelería y Turismo
Requisitos de Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<p>Los recepcionistas de hotel dan la bienvenida a los huéspedes a su llegada al hotel. Sus deberes incluyen el registro de las entradas y salidas de los clientes, la entrega de llaves, la realización de reservas por teléfono o por correo electrónico, la preparación de recibos y el cobro de las facturas. Deben responder las demandas y preguntas de los huéspedes e intentar solucionar sus quejas.</p>	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Consultar y reservar habitaciones realizadas por teléfono, internet, por correo electrónico o presenciales.	
_ Dar la bienvenida a los clientes que ingresan al hotel, entregar las llaves e indicar como llegar a su habitación o acompañar ellos mismos.	
_ Mantener registros exactos de las entradas y salidas de los clientes.	
_ Preparar la cuenta del cliente cuando quieren dejar el hotel.	
_ Responden a las consultas de los clientes y atienden sus reclamos.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 13.** Puesto de trabajo - gasfitero.

**3. Puesto de Trabajo: Gasfitero.**

Como se observa en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el gasfitero sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Gasfitero
<b>Área:</b>	Hotel
<b>Reporta a:</b>	Recepcionista
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Certificado de Técnico en Gasfitería
Requisitos de Experiencia	Mínimo medio año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Instalar y reparar las instalaciones sanitarias como tuberías, llaves de válvulas, etc. Para permitir una correcta conducción de agua y las de desagüe.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Revisar las instalaciones de agua y desagüe del hotel.	
_ Reparar e instalar correctamente las tuberías, llaves de las válvulas, griferías, etc	
_ Limpieza y desatoros de tuberías de desagüe.	
_ Instalación de termas y bombas de agua.	
_ Instalación de servicios higiénicos en general.	

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Anexo n° 14.** Puesto de trabajo - seguridad.

**4. Puesto de Trabajo: Seguridad.**

Como se tiene en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el personal de seguridad sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Seguridad
<b>Área:</b>	Hotel y Restaurante
<b>Reporta a:</b>	Administrador
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Certificado de Seguridad Personal y Multitudinal
Requisitos de Experiencia	Mínimo medio año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Garantizar la seguridad de las instalaciones, del personal y los clientes.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Efectuar recorridos por las instalaciones de la organización.	
_ Orden de Llegada de los vehículos de carga y descarga, y seguridad de los mismos.	
_ Impedir alteraciones y desordenes del orden público.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 15.** Puesto de trabajo - mozo.

**5. Puesto de Trabajo: Mozo.**

Como se observa en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el mozo sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Mozo
<b>Área:</b>	Restaurante y Discoteca
<b>Reporta a:</b>	Jefe Inmediato
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	técnico en Mesa y Bar
Requisitos de Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Satisfacción total del cliente al término del servicio	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Trato con el cliente.	
_ Comunicar al jefe inmediato.	
_ Charoleo de alimentos y bebidas.	
_ Elaborar comandas.	
_ Estar con una excelente higiene personal.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 16.** Puesto de trabajo - cajero.

**6. Puesto de Trabajo: Cajero.**

Como se tiene en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el cajero sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Cajero
<b>Área:</b>	Restaurante y Discoteca
<b>Reporta a:</b>	Jefe Inmediato
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Técnico Contable
Requisitos de Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Recaudar los ingresos diarios de las diferentes actividades en la empresa, realizar registros diarios y llevando un control mensual de los mismos.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Contestar los teléfonos y tener un manejo diario de caja.	
_ Atender a los clientes de la mejor manera.	
_ Brindar a los clientes la información del pedido que ellos requieran.	
_ Atender a las posibles quejas o reclamos que puedan presentarse.	
_ Realizar diariamente arqueo de caja y cuadre; y también presentar semanalmente el control de ventas con comandas del comedor y discoteca.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 17.** Puesto de trabajo - ayudante de cocina.

**7. Puesto de Trabajo: Ayudante de Cocina.**

Como se observa en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el ayudante de cocina sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Ayudante de Cocina
<b>Área:</b>	Restaurante
<b>Reporta a:</b>	Chef (Cocinero o Jefe de Cocina)
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Secundaria Completa
Requisitos de Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Auxiliar al cocinero en la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Preparar los diferentes platillos que pide el chef.	
_ Preparación de alimentos, aperitivos, bebidas y postres.	
_ Estar atento a las ordenes del chef (jefe inmediato).	
_ Comunicar al cocinero cualquier eventualidad inesperada en la cocina.	
_ Mantener siempre limpio la cocina.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 18.** Puesto de trabajo - chef (Cocinero o jefe de cocina)

**8. Puesto de Trabajo: Chef (Cocinero o Jefe de Cocina)**

Como se tiene en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el chef sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Chef ( Cocinero o Jefe de Cocina)
<b>Área:</b>	Restaurante
<b>Reporta a:</b>	Administrador
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Bachiller Hotelería y Turismo
Requisitos de Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Dirigir y elaborar la preparación de alimentos pedidos por el cliente.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Conocer los diferentes platos, postres, etc.	
_ Supervisar que todo mache correctamente en la cocina y restaurante.	
_ Revisar los productos para la elaboración de los alimentos.	
_ Revisar la limpieza de los objetos de cocina así como también de los platos, cubiertos, etc.	
_ Ordenar y elaborar la preparación de platos del día o especiales.	
_ Controlar los ingresos y egresos de productos de elaboración culinaria.	
_ Llevar un control de documentación como facturas, notas de venta, etc. Y luego presentar al administrador.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 19.** Puesto de trabajo - barman.

**9. Puesto de Trabajo: Barman.**

Como se observa en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el barman sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Barman
<b>Área:</b>	Discoteca
<b>Reporta a:</b>	Jefe Inmediato
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Certificado de Bartender
Requisitos de Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Servir bebidas, verificar licores y satisfacer al cliente con su pedido.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Preparar diferentes bebidas.	
_ Sugerir bebidas al cliente.	
_ Llevar reporte de ventas en barra.	
_ Verificar el stock.	
_ Hacer inventario.	
_ Innovar ofertas de bebidas.	
_ Servir Licores y cócteles.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 20.** Puesto de trabajo - dj.

**10. Puesto de Trabajo: Dj**

Como se tiene en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el dj sabe muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	DJ
<b>Área:</b>	Discoteca
<b>Reporta a:</b>	Jefe Inmediato
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de Formación	Certificados de Trabajos en Eventos Privados o Sociales.
Requisitos de Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Satisfacer al público en general con las mezclas de los diferentes géneros musicales que existe en el medio.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Mantener limpio todo el material audiovisual.	
_ Conocer las funciones de los diferentes cables y parlantes para el correcto uso de las mismas.	
_ No tomar en horas de trabajo.	
_ No fumar.	
_ Estar pendiente del cliente para poner su canción especial.	
_ Controlar todo lo referente a equipos de música y luces profesionales.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 21.** Puesto de trabajo – colaborador de limpieza.

**11. Puesto de trabajo: Colaborador de limpieza**

Como se observa en el siguiente anexo se muestra el área de trabajo, a quien reporta, requisitos mínimos en formación y experiencia; Y finalmente el objetivo principal y sus funciones esenciales del puesto de trabajo. Al conocer esto el colaborador de limpieza sabrá muy bien su método de trabajo (a quien reporta, objetivos principales y funciones esenciales) y esto es importante para que pueda desempeñarse satisfactoria mente en la empresa.

<b>MANUAL ORGANIZACIONAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Colaborador de Limpieza
<b>Área:</b>	Hotel, Restaurante y Discoteca
<b>Reporta a:</b>	Jefe Inmediato
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Secundaria Completa
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Mínimo medio año de experiencia
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Mantener limpio y en orden los ambientes de la empresa.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
_ Revisar las intalalaciones.	
_ Limpiar las instalaciones que en el día se van a alquilar.	
_ Usar la corrcecta vestimenta de trabajo.	
_ Retirar los residuos de los tachos de basura.	
_ Asegurarse de llenar los dispensadores de jabón líquido.	
_ Asegurarse de que los baños tengan los materiales como papel higiénico, toallas, etc.	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 22.** Lista de asistencia a capacitación.

LISTA DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN				
TEMA(S) :				
INSTRUCTOR(ES) :				
FECHA:		HORA:		LUGAR:
PARTICIPANTES				
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	PUESTO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Anexo n° 23.** Asistencia laboral.

ASISTENCIA LABORAL					
NOMBRES Y APELLIDOS:					
PUESTO:					
DNI:					
ENERO			FEBRERO		
FECHA:	HORA:	FIRMA	FECHA:	HORA:	FIRMA
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		
10			10		
11			11		
12			12		
13			13		
14			14		
15			15		
16			16		
17			17		
18			18		
19			19		
20			20		
21			21		
22			22		
23			23		
24			24		
25			25		
26			26		
27			27		
28			28		
29					
30					
31					

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Anexo n° 24.** Solicitud de vacaciones, permisos y licencias.

SOLICITUD DE VACACIONES, PERMISOS Y LICENCIAS			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>		<b>DNI:</b>	
<b>PUESTO:</b>			
<b>SOLICITA (X):</b>			
<b>A. VACACIONES</b>		<b>PERIODO DE AUSENCIA</b>	
		<b>DEL:</b>	<b>AL:</b>
<b>B. PERMISO</b>		<b>EN RELACIÓN CON LO MANIFESTADO ACOMPaña LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:</b>	
Maternidad			
Lactancia			
Nacimiento hijo			
Traslado domicilio			
Asuntos particulares			
Enfermedad de:			
Muerte de:			
Exámenes de:		<b>Firma del solicitante:</b>	
Otros (especificar):			
<b>C. LICENCIA</b>		<b>Fecha:</b>	
Asuntos Propios		<b>Huella:</b>	
Estudios			
Otros (especificar):		<b>Fecha:</b>	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 25.** Descripción de puesto de trabajo.

DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>			
<b>PUESTO:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>ÁREA:</b>		<b>HORA:</b>	
NOMBRE DEL SUPERVISOR (y/o Jefe Inmediato)			
Propósito General del Puesto		Estado de Contratación (X):	
		Regular	
		Temporal	
		Tiempo Completo	
		Tiempo Parcial	
		Pasantía	
ORGANIGRAMA:			
FINALIDADES, ROLES, PERIODICIDAD E INDICADORES			
FINALIDADES	ROLES	PERIODICIDAD	INDICADORES

**Fuente:** Elaboración Propia

Anexo n° 26. Encuesta 2.

**ENCUESTA**

**Empresa:**

**Ciudad:**

**Hora:**

**A continuación, encontrará preguntas relacionadas al ambiente laboral. Marque con un aspa (X).**

**NO HAY RESPUESTAS BUENAS O MALAS.**

**LA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANÓNIMA.**

PREGUNTAS		SI	NO
1	¿Usted ha recibido alguna capacitación durante el tiempo que labora en la empresa?		
2	¿Las actividades en la que trabaja le permiten aprender?		
3	¿Existe la posibilidad de progresar en su puesto de trabajo?		
4	¿Existe clara definición de la visión que tiene la empresa?		
5	¿Existe clara definición de la misión que tiene la empresa?		
6	¿Existe clara definición de los valores que tiene la empresa?		
7	¿Alguna vez has sido evaluado por su desempeño laboral?		
8	¿Recibe la preparación necesaria para realizar su trabajo?		
9	¿Existe buena administración de los recursos para que pueda realizar su trabajo eficientemente?		
10	¿Cuándo quiere expresar sus ideas son atendidos por su jefe inmediato?		
11	¿La empresa fomenta y promueve la comunicación?		
12	¿Se mejoran continuamente los métodos de trabajo en la empresa?		
13	¿Está satisfecho con la remuneración que le brinda la empresa?		
14	¿Existen normas y procedimientos de seguridad en la empresa?		
15	¿Existe una motivación cuando cumples tus logros en el trabajo?		

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 27.** Fotos de la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.



**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo n° 28.** Fotos de las capacitaciones en la empresa Hotel & Centro de Convenciones La Hacienda-Cajamarca S.R.L.



**Fuente:** Elaboración Propia