

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL HOTEL SONESTA POSADAS DEL INCA**

PUNO 2014

TESIS

PRESENTADA POR:

BACH. AHUMADA LOAYZA, ALAN ARNALDO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN TURISMO**

PUNO-PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO

TESIS:

**"ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DEL HOTEL SONESTA POSADA DEL INCA PUNO 2014"**

PRESENTADO POR:

ALAN ARNALDO AHUMADA LOAYZA

Aprobado por el Jurado Integrado por:

Presidente:

.....

Dra. Ruth Fresia Boza Condorena

Primer Miembro:

.....

Lic. Carmeja Aliaga Tapia

Segundo Miembro:

.....

Lic. Iván Sánchez Mamani

Director de Tesis:

.....

Lic. Esmelida Roxana Rivera Carpió

Asesor de Tesis:

.....

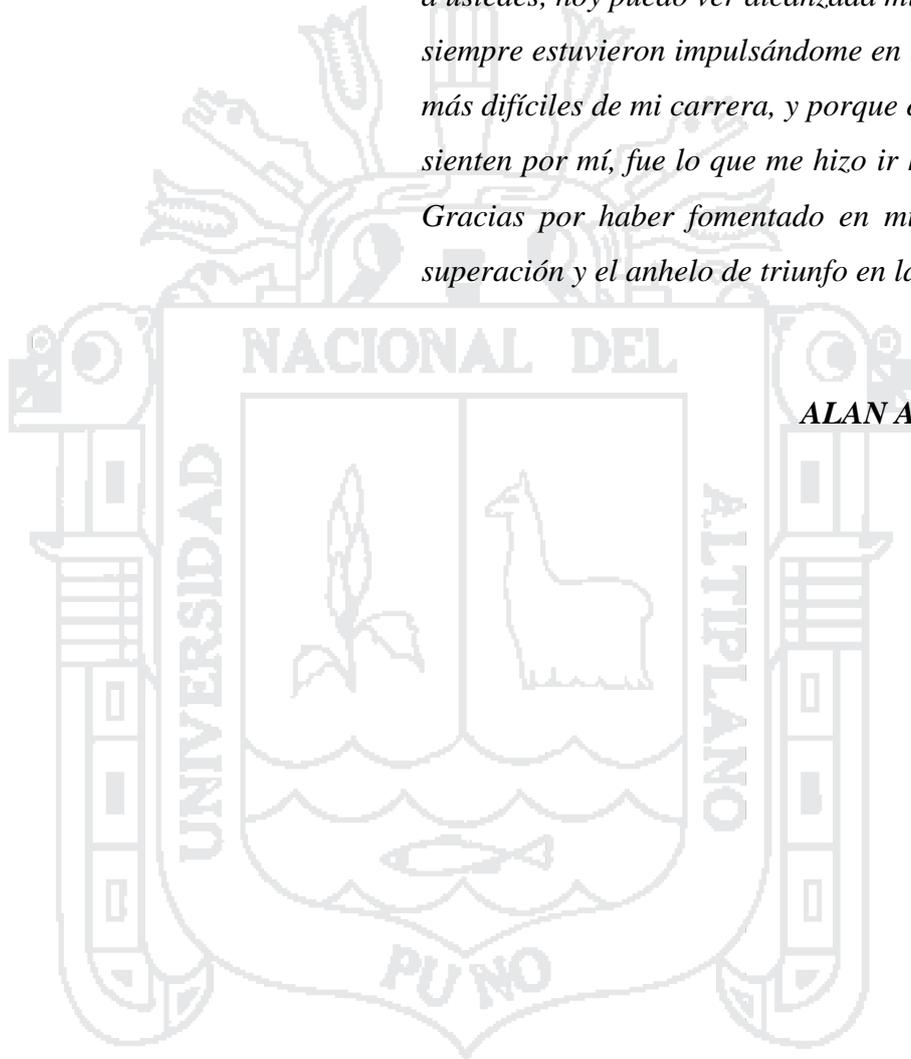
Lic. Esmelida Roxana Rivera Carpió

Area: Hoteleria y Recursos Humanos

Tema: Análisis del comportamiento organizacional y su influencia en el desarrollo laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas de Inca Puno 2014

DEDICATORIA

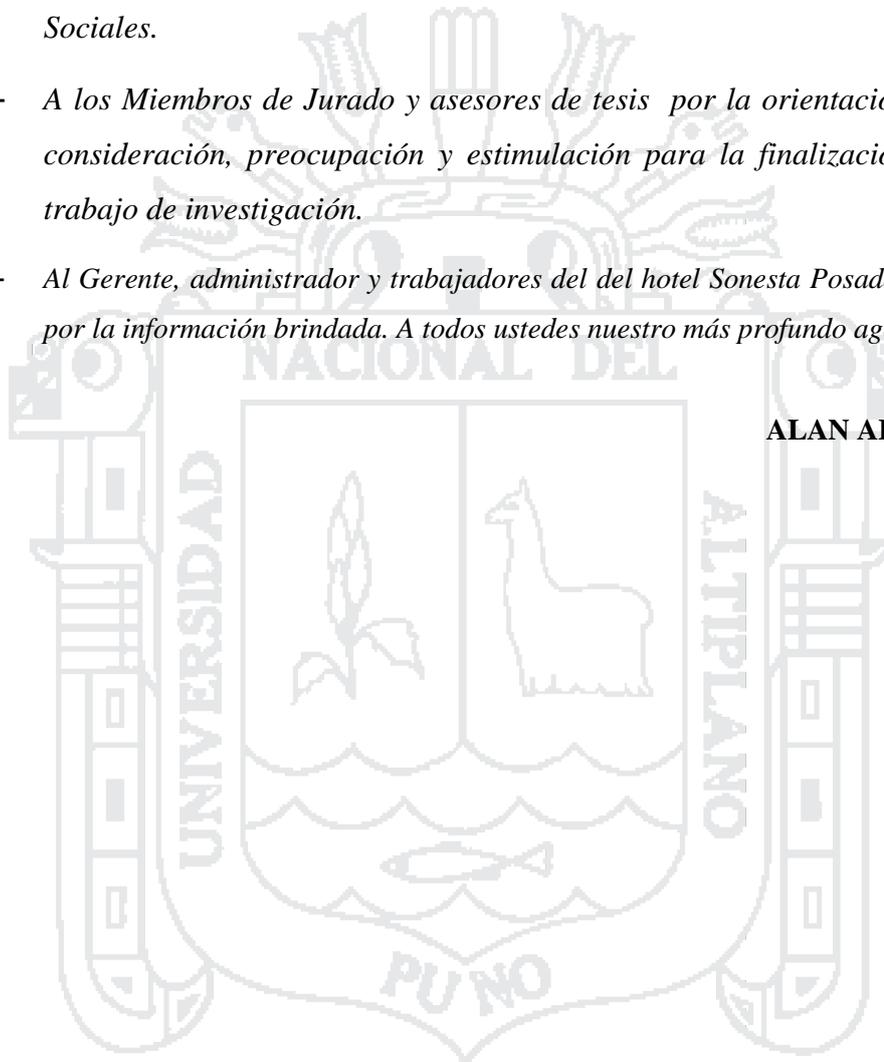
A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

ALAN ARNALDO

AGRADECIMIENTO

- *A Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos débiles.*
- *A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y a la Facultad de Ciencias Sociales.*
- *A los Miembros de Jurado y asesores de tesis por la orientación, gran apoyo, consideración, preocupación y estimulación para la finalización del presente trabajo de investigación.*
- *Al Gerente, administrador y trabajadores del del hotel Sonesta Posadas del Inca Puno por la información brindada. A todos ustedes nuestro más profundo agradecimiento.*

ALAN ARNALDO



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.1.1 Problema general	10
1.1.2 Problemas específicos	10
1.2. Justificación.....	11
1.3. Objetivos de la investigación	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos:	12
CAPITULO II.....	13
MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.1. Marco teórico	13
2.2. Marco conceptual	39
2.3 Hipótesis de la investigación.....	44
2.3.1. Hipótesis general	44
2.3.2. Hipótesis específicas	44
2.3.3. Operacionalizacion de variables	44
CAPITULO III.....	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1. Método, técnica y diseño de investigación	46
3.1.1. Tipo de investigación	46

3.1.2. Métodos generales de investigación	46
3.2. Técnicas de investigación	47
3.3. Unidades de análisis	47
3.4. Tamaño de la muestra	47
CAPÍTULO IV	48
CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	48
4.1. Superficie y ubicación geográfica.....	48
CAPÍTULO V.....	50
EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
5.1. Áreas del hotel Sonesta Posada del Inca Puno.....	50
5.2. Comportamiento organizacional de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca de Puno.....	54
5.3. Desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno.....	115
5.4. Comportamiento organizacional de los trabajadores	125
5.5. Desempeño laboral de los trabajadores.....	126
5.6. Acciones para mejorar el comportamiento y clima organizacional de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca de Puno.....	126
Programa para mejorar la cultura y clima organizacional	126
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS	144
ANEXO Nro. 1.....	145
ANEXO Nro. 2.....	150
ANEXO Nro. 3.....	152

RESUMEN

La actual investigación denominada “Análisis del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posadas del Inca Puno 2014”, permite afirmar que la organización tiene una particularidad en la que el Huésped se encuentra en la parte superior de la organización y el Gerente y/o Jefe de área en la parte inferior, indicando que el cliente o turista es la razón de ser del establecimiento hotelero, además de contar con instalaciones y equipamiento estandarizados de calidad por ser una cadena hotelera. Sobre el comportamiento organizacional de los trabajadores, respecto de las diferentes partes de la organización si generalmente cooperan entre ellos para realizar cambios el 56,9% respondió estar de acuerdo, respecto de la pregunta si todos los miembros comprenden a fondo los deseos y necesidades de los clientes el 54,9% respondió positivamente, otra pregunta fundamental fue si los miembros de la organización hotelera ven las fallas como una oportunidad para aprender y mejorar respondieron 54,9% estar de acuerdo. El desempeño general de la empresa hotelera está relacionada directamente con el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno, por lo tanto en la evaluación se tiene que el 54,9% respondió tener un desempeño alto y el 27,5% respondió muy alto, confirmando la calidad del servicio que brinda el establecimiento hotelero por ser además parte de una cadena hotelera internacional.

Palabras clave: Desempeño laboral, huésped, turista, hotel.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional está relacionado directamente con el clima organizacional el cual se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

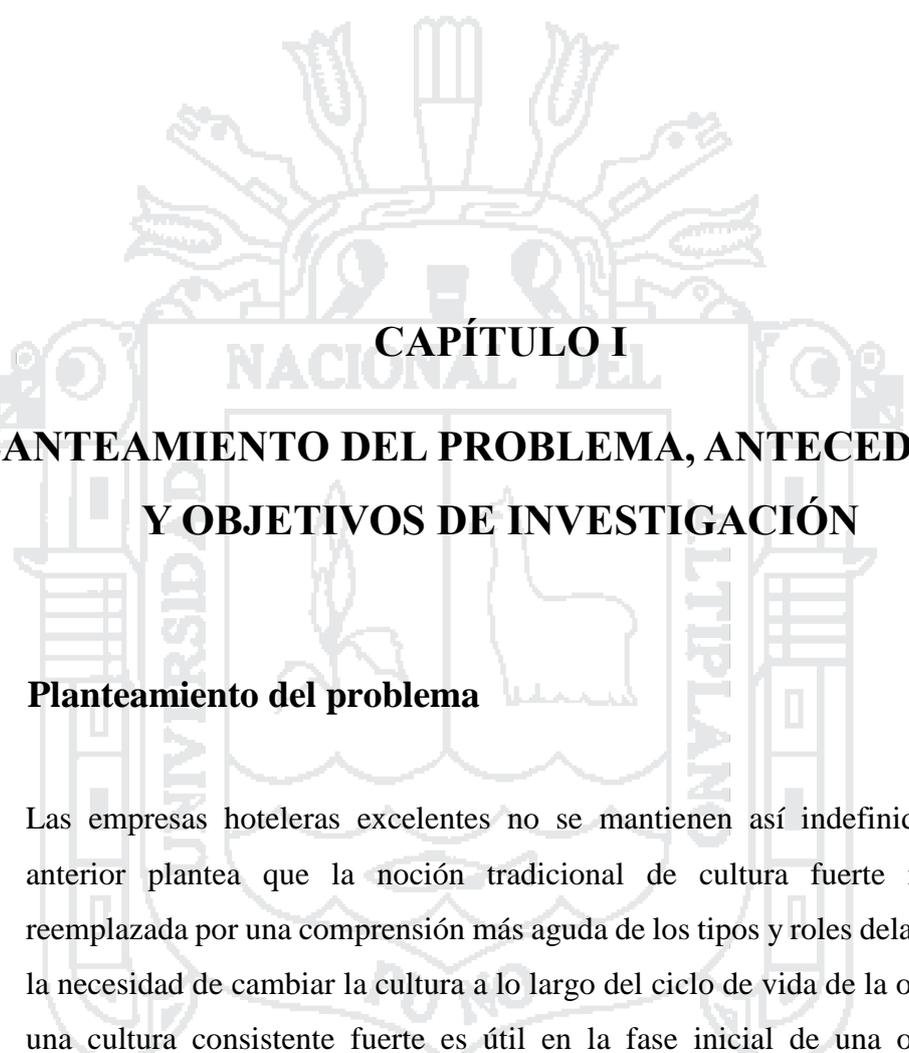
Después de que se efectúa la medición del comportamiento y clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo es la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral, para el presente estudio denominado “Análisis del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca Puno 2014” se ha organizado la investigación de la siguiente forma:

En el Capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, formula los objetivos de estudio y justificación de la investigación.

El Capítulo II, desarrolla la revisión de literatura, marco referencial, marco teórico y conceptual.

En el Capítulo III se plantea la metodología de la investigación para obtener resultados en el estudio.

El Capítulo IV de la investigación muestra a través de sus resultados la evaluación del comportamiento y desempeño laboral de los trabajadores del hotel y finalmente se plantea una propuesta. La exposición y análisis de los resultados son tratados en el capítulo V.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas hoteleras excelentes no se mantienen así indefinidamente. Lo anterior plantea que la noción tradicional de cultura fuerte necesita ser reemplazada por una comprensión más aguda de los tipos y roles de la cultura y de la necesidad de cambiar la cultura a lo largo del ciclo de vida de la organización, una cultura consistente fuerte es útil en la fase inicial de una organización, mientras que una organización madura puede que demande mayor diferenciación cultural interna y necesite ser más orientada al cambio y al aprendizaje. Al respecto, lo que es importante para el éxito organizacional a largo plazo puede no ser un tipo particular de cultura organizacional por sí mismo sino la habilidad de administrar y cambiar la cultura a lo largo del tiempo para ajustarse a los cambios

en la situación y necesidades de la organización. Los líderes deben ser capaces de valorar qué tan bien la cultura se desempeña y cuando necesita ser cambiada. De otro lado, otro reto para el liderazgo es la administración de las diferentes subculturas internas y la generación de sinergias entre ellas. Adicionalmente, los líderes deben trabajar activamente para que la cultura organizacional existente sea relevante para el presente y el futuro mientras mantiene un sentido de continuidad con el pasado. Las organizaciones contemporáneas, rodeadas por entornos que cambian rápidamente y caracterizadas por una creciente diversidad interna, necesitan, por supuesto, una cultura organizacional fuerte, pero que sea menos rígida en términos de la prescripción de normas y patrones de conducta particulares que hubieran tenido vigencia en el pasado. El Hotel Sonesta Posadas del Inca Puno, se ha enfocado en diferenciarse de la competencia en aspectos como la innovación, la exclusividad, el dinamismo y la calidad en el servicio. Los procesos que hoy se manejan de manera aislada son, procesos de selección, gestión del desempeño, inducción y entrenamiento. Aunque la Cultura organizacional está relacionada o explica el desempeño organizacional. Los directivos no disponen del perfil de Cultura Organizacional de la empresa entonces son limitados sus posibilidades de administración de personal. A partir de la caracterización del problema de investigación se busca resolver las siguientes preguntas:

1.1.1 Problema general:

¿Cuál es el comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno?

1.1.2 Problemas específicos:

¿Cuáles son las características de las áreas del Hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno?

¿Cómo es el comportamiento organizacional de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno?

¿Cuál es el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno?

¿Qué acciones se deben proponer para mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno?

1.2. Justificación

La Cultura Organizacional es el conjunto de conductas, la manera de proceder y de actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas. Evaluar la cultura organizacional en la empresa se convierte en herramienta de diagnóstico que le permite a la organización intervenir en aquellos aspectos de la cultura, que le ayuden a fortalecerse como empresa y que le permiten tener identidad tanto a la empresa, como a los colaboradores. En este medio sin embargo, muchas empresas nuevas o pequeñas, no cuentan con los recursos suficientes para realizar un estudio de este tipo. Aunque muchas de ellas quisieran realizarlo, sienten que el presupuesto que se podría invertir en esta materia debe destinarse a asuntos más “urgentes” y que tal vez, cuando haya algo de dinero extra se podrá realizar un trabajo de este tipo. Es por eso que se considera pertinente aplicar esta investigación a una empresa como el Hotel Sonesta Posadas del Inca Puno, representa para ellos el beneficio de tener un estudio de su Cultura, que seguramente le permitirá a sus directivos tomar decisiones sobre el manejo de su recurso humano, que se traduzcan en mejor desempeño y a la postre en ganancias para la empresa hotelera. El estudio además servirá como referente a los investigadores, estudiantes y público en general que requieran información acerca de la cultura organizacional, para poder realizar estudios desde otras perspectivas o como fuente bibliográfica.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general:

Analizar el comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno.

1.3.2 Objetivos específicos:

1. Describir las características de las áreas del Hotel Sonesta Posadas del Inca.
2. Analizar el comportamiento organizacional de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno.
3. Explicar el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno.
4. Proponer acciones para mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores del Hotel Sonesta Posada del Inca de Puno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco teórico

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional.

Quintero (2003) señala:

Los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización. Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas: Planeación, Dirección, Organización y el Control. La gerencia cumple roles muy importante dentro de una organización, por ende debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida, habilidades humanas capacidad de trabajar con otras

personas y habilidades conceptuales para sobrellevar situaciones complejas.

Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente, en su campo de investigación busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.

Variable a Nivel de Sistemas de Organización.- Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el Comportamiento Organizacional, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

a. Teoría del equilibrio organizacional

Cuando se estudia los motivos por los cuales las personas cooperan, los behavioristas ven a las organizaciones como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, a través de dedicación o de trabajo, y a cambio les ofrece alicientes e incentivos.

Esta Teoría se basa en lo siguiente:

- Incentivos o alicientes: Son los pagos hechos por las organizaciones a sus trabajadores, como son los sueldos, los bonos, premios, elogios entre otros.
- Utilidad de los Incentivos: Cada incentivo posee un determinado valor de utilidad que varía de individuo a individuo., esta utilidad es subjetiva y tiene que ver mucho con la necesidad individual de cada trabajador.
- Contribuciones: Son los pagos que le da el trabajador a la organización que está involucrado, como el trabajo, la puntualidad, la lealtad entre otro.
- Utilidad de las contribuciones: es el valor del esfuerzo que tiene cada individuo para que la organización logre sus objetivos.

Fundamentos del comportamiento individual:

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la

psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

- La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.
- El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
- La afiliación social la cual se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.
- La estructura y dinámica de grupos en donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
- La Personalidad y la sociedad las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.
- La comunicación interpersonal los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.
- La comunicación no verbal se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.
- La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología tiene del comportamiento individual y aclarados algunos conceptos de gran utilidad en nuestro estudio,

uniremos estas ideas con lo que el Comportamiento Organizacional define como los elementos claves del comportamiento individual que según Robbins están representadas por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

Características Biográficas: Estas se pueden considerar de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado. A demás permiten que el empleador pueda conocer mejor quien es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual.

Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:

- **Edad.-** se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.
- **Género.-** lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia:
- **Estado civil.-** no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

- Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.
- Habilidades Individuales: Es la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. Las habilidades pueden subdividirse para su estudio en dos vertientes a saber:
 - Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.
 - Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

La Personalidad: definiéndose esta como la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien podemos decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado

16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en Inglés) que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, debemos, de igual forma, conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones: La orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos.

- La orientación a la realización.- Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.
- El autoritarismo.- Quienes tienen una personalidad autoritaria guardaran una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.
- Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir.
- Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas,

todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedo o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior. En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

- Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. Las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho auto control suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El auto control conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.
- Auto monitoreo.- ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.
- Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Por último el elemento influyente en el comportamiento individual es el aprendizaje, el cual Robbins (1994), al referirse a éste afirma: "Cualquier cambio relativamente en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente... Un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje sino se acompaña por una modificación de conducta". Basados en esta definición diremos que el aprendizaje es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia

adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Así mismo, este aprendizaje puede tornarse favorable si aplicamos el reforzamiento positivo y con ello puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas teniéndose en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos.

En relación a ¿Cómo aprendemos?, se han presentado tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, las cuales son: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social. Seguidamente resumiremos su contenido.

- El Condicionamiento Clásico fue desarrollado por el psicólogo Ivan Pablor a fines del siglo XIX y se basa en la teoría de estímulo-repuesta y lo vemos en una organización cuando por ejemplo por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general ya que los altos ejecutivos tendrán una inspección, por razones estímulo-respuesta el empleado asociara siempre limpieza con visita de inspección, pero si por el contrario tiempo después se ordena limpieza y orden sin que se programe ninguna inspección, todos continuaran pensando que vendrá un inspección, ya que esta respuesta es una acción condicionada en el aprendizaje del individuo y de la organización.
- El condicionamiento Operante fue presentado por el psicólogo Skinner y se afirma que la conducta es una función de su consecuencia. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. En este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevara a la recompensa o la prevención del castigo. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad de que se repita.
- El Aprendizaje social puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante y se fundamenta en que la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual.

b. Orígenes de la teoría de sistemas

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue biólogo Ludwing von Bertalanffy, a través de sus trabajos, publicados entre 1950 y 1968 en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Sobre estas bases se constituyó en 1954 la Society for General Systems Research, cuyos objetivos fueron los siguientes:

- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar las transferencias entre aquellos.
- Promoción y desarrollo de modelos teóricos en campos que carecen de ellos.
- Reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos.
- Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

Como ha sido señalado a través de otros trabajos, la perspectiva de la TGS surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales (Arnold & Rodríguez, 1990b).

Se desprende que el principio clave en que se basa la TGS es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo. A poco andar, la TGS concitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias, entre las que destacan la cibernética (N. Wiener), la teoría de la información (C.Shannon y W.Weaver) y la dinámica de sistemas (J.Forrester). Si bien el campo de aplicaciones de la TGS

no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas).

Mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras más experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias.

No obstante sus limitaciones, y si bien reconocemos que la TGS aporta en la actualidad sólo aspectos parciales para una moderna Teoría General de Sistemas Sociales (TGSS), resulta interesante examinarla con detalle. Entendemos que es en ella donde se fijan las distinciones conceptuales fundantes que han facilitado el camino para la introducción de su perspectiva, especialmente en los estudios ecológico culturales (e.g. M.Sahlins, R.Rappaport), politológicos (e.g. K.Deutsch, D.Easton), organizaciones y empresas (e.g. D.Katz y R.Kahn) y otras especialidades antropológicas y Sociológicas.

En fin, la meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas. Esta no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Dentro de ella se encuentran establecidos algunos supuestos básicos, tales como:

- Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias no sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.

- Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no - físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales.
- Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que son verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.
- La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

A su vez la T.G.S., se fundamentan en tres premisas básicas, dentro de las que podemos mencionar:

- Los sistemas existen dentro de sistemas; por ejemplo: las moléculas existen dentro de células las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.
- Los sistemas son abiertos; Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura; Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones. No es propiamente las TGS, sino las características y parámetros que establece para todos los sistemas, lo que se constituyen el área de interés en este caso. De ahora en adelante, en lugar de hablar de TGS., se hablará de la teoría de sistemas.

c. Enfoque sistemático

El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente, la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, en el sistema circulatorio, en el sistema digestivo; la sociología habla de sistema social, la economía de sistemas monetarios, la física de sistemas atómicos, y así sucesivamente. El enfoque sistemático, hoy en día en la administración, es tan común que casi siempre se está utilizando, a veces inconscientemente.

Cuando hablamos de "sistema" lo podemos definir a través de muchas connotaciones: un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de un número de órganos y miembros, y solamente cuando estos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz.

Similarmente, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de un número de partes interactuantes. Por ejemplo, una firma manufacturera tiene una sección dedicada a la producción, otra dedicada a las ventas, una tercera dedicada a las finanzas y otras varias. Ninguna de ellas es más que las otras, en sí. Pero cuando la firma tiene todas esas secciones y son adecuadamente coordinadas, se puede esperar que funcionen eficazmente y logren las utilidades".

En fin sistema lo podemos definir entonces como: "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario". Pero según Bertalanffy, se dice que sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de donde se deducen dos conceptos: el propósito (u objetivo) y el de globalización (o totalidad). Esos dos conceptos reflejan dos características básicas en un sistema; veamos a continuación:

- Propósito u objetivo; Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u Objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

- Globalismo o totalidad; todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el Sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo. De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos el de la entropía y el de la homeostasis. Donde tenemos que la entropía (2do Principio de la Termodinámica), se interpreta como la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración; donde se dice que a medida que esta aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. Por ejemplo, si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc. de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de negentropía o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema. Mientras que la homeostasis significa; equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

La definición de un sistema depende del interés de la persona que pretenda analizarlo. Una organización, por ejemplo, podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aun un supersistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer. Por lo tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede ser visualizado como un sistema, compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) e integrado en un supersistema (la empresa), como también puede ser visualizado como un subsistema compuesto por otros subsistemas (secciones o sectores), perteneciendo a un sistema. El término sistema es generalmente

empleado en el sentido de sistema total, pero este se interpreta como los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones, donde este tiene la finalidad de ordenar todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación que definen los límites (fronteras) del sistema y posibilitan explicar las condiciones bajo las cuales debe operar; donde podemos observar que los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas, los que, a su vez, están formados por la reunión de nuevo subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total.

Es importante mencionar que los sistemas pueden operar simultáneamente en serie o en paralelo y que no existen sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y son condicionados por él. Donde tenemos que el medio (ambiente) es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico pueden tener alguna influencia sobre la operación del Sistema. Otro término importante es el de límites (fronteras) que vienen siendo la condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar.

A continuación, mencionaremos algunos tipos de sistemas, donde se puede decir que de ellos existen una gran variedad y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas; estos suelen clasificarse:

En cuanto a su constitución, los cuales pueden ser:

- a) Sistemas físicos o concretos; cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Y pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
- b) Sistemas abstractos; cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En realidad, en ciertos casos, el sistema físico opera en consonancia con el sistema abstracto; es el ejemplo de una escuela con sus salones de clases, pupitres, tableros, iluminación, etc. (sistema físico) para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto); o un centro de procesamiento de datos, en el que el equipo y los circuitos procesan programas de instrucciones al computador.

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- a) **Sistemas cerrados;** Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental, estos no reciben ninguna influencia del ambiente, por otro lado tampoco influyen sobre el ambiente. No reciben ningún recurso externo y nada producen la acepción exacta del término. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinístico y programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas.
- b) **Sistemas abiertos;** son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas

abiertos" restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización". El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un supra sistema en términos más amplios, va de la célula al universo.

Es importante acotar, que dentro de los sistemas existen parámetros los cuales se definen como:

Entradas; son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; y suelen ser: en serie (resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa), aleatoria (al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico, estas representan entradas potenciales para un sistema) y retroacción (reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.)

Procesamiento; es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc. En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre cómo se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una "caja negra", utiliza para representar a los sistemas cuando no sabemos qué elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinadas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionarían en cierto sentido.

Salidas; son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

Retroalimentación; La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección sobre la base de la información retroalimentada.

Ambiente; es el medio que rodea externamente al sistema. Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, influye sobre el contexto.

d. La organización como sistema

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Dentro de los subsistemas que forman una empresa, tenemos:

- a) Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b) Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

- c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Durante la teoría estructuralista de Taylor, Fayol y Weber se estudiaban las organizaciones como sistemas cerrados, ahora dentro la T.G.S, se enfocan como sistemas abiertos, ya que estas poseen características propias de estos sistemas tales como:

- Su comportamiento es probabilístico y no determinístico, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios producidos en su ambiente donde existen variables desconocidas e incontrolables.
- Forman parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre si.
- Poseen un estado de equilibrio (Homeostasis) y una propiedad de adaptabilidad (cambios en el sistema, innovación). Donde la homeostasis garantiza la rutina del sistema y la adaptabilidad lleva a la ruptura al cambio.
- Poseen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis (capacidad para modificar sus formas estructurales). Esto lo puede hacer a través de un proceso cibernético que es el que le permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los obtenidos y detectar errores que deben corregirse para modificar la situación.

El modelo de organización bajo enfoque cibernético

El propósito de la cibernética es desarrollar un lenguaje y técnicas que nos permitan atacar los problemas de control y comunicación en general. Lo que estabiliza y coordina el funcionamiento de los sistemas complejos como los seres vivos o las sociedades y les permite hacer frente a las variaciones del ambiente y presentar un comportamiento más o menos complejo es el control, que le permite al sistema seleccionar los ingresos (inputs) para obtener ciertos egresos (outputs) predefinidos.

La regulación está constituida por la cibernética es una disciplina íntimamente vinculada con la teoría general de sistemas, al grado en que muchos la consideran inseparable de esta, y se ocupa del estudio de: el mando, el control, las

regulaciones y el gobierno de los sistemas mecanismos que permiten al sistema mantener su equilibrio dinámico y alcanzar o mantener un estado. Para entender la estructura y la función de un sistema no debemos manejarlo por separado, siempre tendremos que ver a la Teoría General de Sistemas y a la Cibernética como una sola disciplina de estudio.

Dentro del campo de la cibernética se incluyen las grandes máquinas calculadoras y toda clase de mecanismos o procesos de autocontrol semejantes y las máquinas que imitan la vida. Las perspectivas abiertas por la cibernética y la síntesis realizada en la comparación de algunos resultados por la biología y la electrónica, han dado vida a una nueva disciplina, la biónica. La biónica es la ciencia que estudia los: principios de la organización de los seres vivos para su aplicación a las necesidades técnicas. Conocer bien al hombre es facilitar la elección de las armas necesarias para combatir sus enfermedades. Por tanto, es natural ver una parte de las investigaciones orientarse hacia un mejor conocimiento de los procesos fisiológicos. Ayudándose de la química y de la física es como han podido realizarse grandes progresos. Si quiere proseguir un mejor camino, debe abrirse más al campo de la mecánica y más aún al campo de la electrónica. En este aspecto se abre a la Cibernética.

Modelos de la organización

MODELO DE KATZ Y KAHN

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo, mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de organizaciones. Ellos afirmaban que las organizaciones constituyen una clase o sistema social, el cual a su vez se considera un sistema abierto (véase la siguiente figura) ya que posee las siguientes características:

- a) Importación (entrada); La organización necesita insumos del ambiente y necesita provisiones de energía de otras instituciones, personas o medio, que ninguna estructura social es autosuficiente. Los sistemas sociales necesitan entradas de producción (importación de energía para lograr un resultado) y de mantenimiento (importación de energía para sostener el sistema).

- b) Transformación; las organizaciones procesan y transforman sus insumos, en productos acabados.
- c) Exportación (salida); significa exportar sus productos y resultados al ambiente.
- d) Los sistemas como ciclo que se repiten; las organizaciones reciclan su información en el transcurso del tiempo.
- e) Entropía negativa; Reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizacional.
- f) Retroalimentación negativa y proceso de codificación; se busca mantener cierta constancia en el equilibrio de energía (importación y exportación) con el ambiente para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico.
- g) Diferenciación; la organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones (roles), lo cual es una tendencia a la elaboración de una estructura.
- h) Equifinidad; la organización (sistema) puede alcanzar el mismo estado final por diversos caminos, partiendo de las condiciones iniciales distintas.
- i) Límites o fronteras; la organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente.

MODELO TAVISTOCK

Este modelo fue propuesto por sociólogos y psicólogos del instituto de relaciones humanas de Tavistock, con base en resultados de investigaciones realizadas por ellos en minas de carbón inglesas y con empresas textiles hindúes.

La organización se concibe como un sistema sociotécnico. Además de considerarse como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, las organizaciones también se plantean como un sistema sociotécnico estructurado sobre dos subsistemas:

- a) El Subsistema Técnico; comprende las tareas que va a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, los servicios y las técnicas operativas, el ambiente físico y la manera como está dispuesto, así como la duración de las tareas. En resumen el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Además es responsable de la eficacia potencial de la organización.

- b) El Subsistema Social; comprende el individuo sus características físicas y psicológicas, las relaciones entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal en la situación del trabajo. El subsistema social transforma la eficacia potencial en eficacia real.

El enfoque sociotécnico concibe la organización como una combinación de subsistema técnico (exigencias de tarea, ambiente físico y equipo disponible) y un subsistema social (sistema de relaciones entre quienes realizan la tarea).

El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico parte del supuesto que la organización: importa (adquisición de materia prima); conversión (transforma las importaciones en exportaciones) y exporta (ubicación de los resultados de la importación y exportación). El enfoque sociotécnico adopta el modelo básico Importación – Conversión - Exportación derivado de la teoría de sistema

Teoría de la contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o la razón. Esta se fundamenta en que:

- No existe un modelo organizacional, único y exclusivo para organizar- existe dependencia del ambiente externo, la variación en el medio ambiente y la tecnología influyen en la variación de las estructura organizacional.
- La variación en el medio ambiente y la tecnología influyen en la variación de la estructura organizacional.
- Hoy en día se afirma, que la Teoría Contingencial marca una nueva pauta en la Teoría general de la Administración (TGA), dejando atrás algunos planteamientos pero que de una u otra manera contribuyeron al surgimiento de esta. Veamos a continuación algunas de esas teorías:
- La Teoría Clásica; concebio la organización como un sistema cerrado sin conexión con su ambiente exterior.

- La Teoría de las Relaciones Humanas; comprende un enfoque hacia el ambiente interno- lo que era válido para una organización humana era válido para las demás.
- La Teoría de la Burocracia (Max Weber); solo se preocupó por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, sin la participación individual.
- La Teoría Estructuralista; aquí se hace el primer enfoque en la interacción organización-ambiente y se ve la organización como un sistema abierto.
- La Teoría de Sistemas; es donde surge la preocupación por la creación de modelos abiertos más o menos definidos que interactúan en forma dinámica con el ambiente.
- Todas estas teorías recogen planteamientos que dan pie al nacimiento de la Teoría Contingencial donde se observan las organizaciones de adentro hacia fuera, aquí son los factores externos los que condicionan las características organizacionales (culturales, políticos, económicos, sociales etc.).

Orígenes de la Teoría Contingencial

Esta nace a partir de una serie de estudios para verificar si las organizaciones eficaces de determinadas industrias seguían los supuestos de la teoría clásica (la división del trabajo, la amplitud del control y la jerarquía de autoridad), tales como:

1. Investigación de Chandler:

Este baso sus investigaciones en grandes organizaciones norteamericanas; la estructura organizacional de las grandes empresas estuvo determinada de forma gradual por su estrategia de mercadeo y determino que estas pasaron por un proceso histórico que comprende tres fases:

- a. Acumulación de Recursos; las empresas preferían ampliar sus instalaciones de producción antes de organizar una red de distribución.
- b. Racionalización del Uso de Recursos; las empresas integradas de esta manera hubo que reorganizarlas, se requería que los costos se mantuvieran estables a través de la creación de una estructura funcional, con clara definición de línea de autoridad y de comunicación. Las utilidades dependían de la racionalidad de la empresa y su estructura debía adecuarse

a las variaciones del mercado. Continuación del Crecimiento; debido a lo mencionado anteriormente las utilidades bajaron, el mercado se fue saturando, se redujeron las posibilidades de disminuir más los costos, de allí surgió la necesidad de diversificar y buscar nuevos productos y mercados.

- c. Racionalización del Uso de Recursos en Crecimiento; estrategia de mercado para abarcar nuevas líneas de productos y nuevos mercados, (nueva estructura de división por departamentos, de allí la necesidad de una buena aplicación de recursos en crecimiento.

Con estas investigaciones se afirmaba que " el cambio ambiental es el factor principal en la escogencia de la estructura adecuada".

INVESTIGACIÓN DE BURNS Y STALKER

Realizaron estudios a veinte empresas inglesas, para realizar la relación existente entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de esas industrias; determinando que existían dos sistemas organizativos (mecanicista y orgánico), los cuales describimos a continuación:

- a. El Mecanicista: los individuos se desempeñaban en sus tareas como si estas fueran distintas a las tareas reales de la compañía, se decía que la forma mecanicista de organización funciona en condiciones ambientales estables
- b. EL Orgánico: estos sistemas se adaptan a condiciones inestables, aquí la forma orgánica se adapta en condiciones ambientales de cambio e innovación.

Con estas investigaciones se determinó que el ambiente determina la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

INVESTIGACIONES DE LAWRENCE Y LORSCH

Su investigación se realizó en 10 empresas en tres diferentes medios industriales: plásticos, alimentos empacados y recipientes. En su teoría coinciden que los problemas en las organizaciones son la (diferenciación e integración), diferenciación porque existe una subdivisión en subsistemas o departamentos en los que cada cual se desempeña en una tarea especializada y un contexto ambiental

también especializado e integración porque mientras más diferenciada es una organización más difícil es lograr la integración (la utilización de soluciones es más simple). Después de esta investigación los autores coinciden que no existe una manera absoluta de organizar, se depende de las condiciones ambientales (Teoría Contingencial).

INVESTIGACIONES DE JOAN WOODWARD

Tomo para su estudio 100 firmas de diferentes tipos de negocio y las dividió en tres diferentes tipos de tecnología de producción, que mencionamos a continuación:

- a. Producción Unitaria o de Taller; se producen unidades o pequeñas cantidades; el proceso productivo es menos estandarizado, (aeronaves y navíos).
- b. Producción en Masa o Mecanizada; se produce y fabrica en gran cantidad, los obreros operan maquinas que pueden realizar varias operaciones sobre el producto (automóviles).
- c. Producción en Serie o Automatizadas; la participación humana es mínima. Existía un proceso continuo (refinerías de petróleo, producción química, siderúrgica).

La conclusión de este investigador se afianzaba en que, la tecnología adoptada por la empresa es la que determina su estructura y comportamiento organizacional.

EVALUACIÓN CRÍTICA DE LA TEORÍA CONTINGENCIAL

Busca comprender las relaciones que se establecen dentro de los subsistemas y las organizaciones y su ambiente. Está orientada a sugerir diseños organizacionales apropiados para situaciones específicas. Se decía que:

- No existe una mejor manera de administrar u organizar se depende del ambiente.
- El administrador debe desarrollar habilidades de diagnóstico para tener la idea precisa en el momento preciso.
- La falta de consonancia entre una organización y su ambiente, conduce a la ineficiencia.

En fin, el enfoque contingencial se basa en los enfoques de otras teorías y las críticas de cada una de ellas para demostrar que nada es absoluto. No existe un

método óptimo para las organizaciones cada una se adapta al que le proporcione mejor resultado.

- La teoría (x) y la teoría (y) no son dos teorías sino dos extremos administrativos.
- El modelo mecanicista y el orgánico no son antagónicos, sino dos extremos de variedades de modelos organizacionales.

El punto de vista de contingencia de las organizaciones y su administración propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado por límites identificables con respecto al supra sistema que lo rodea. El punto de vista de la contingencia busca entender las interrelaciones dentro y entre los Subsistemas, así como dentro de la organización y su medio ambiente, definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en que forma operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de contingencia están finalmente dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas. (p. 2 - 40).

(<http://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>)

2.2. Marco conceptual

Actividad Turística

Conjunto de operaciones que de manera directa o indirecta se relacionan con el turismo o pueden influir sobre él, siempre que conlleven la prestación de servicios a un turista. Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son objetivos de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Actitud

Predisposición y acción psíquica y nerviosa organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del turista frente a otras

personas, objetos o situaciones con los que se relaciona. Es la suma de inclinaciones. La actitud puede ser real o imaginaria. Por ejemplo, la actitud que puede tener un prestador de servicios o un turista, con las personas que atiende o el turista, para quienes lo recibe. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Atractivos Culturales

Son aquellos elementos en los que interviene o ha intervenido la acción humana, en los que el hombre se ha manifestado. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Atractivos Históricos

Son obras que han dejado nuestras antiguas civilizaciones por lo general son de carácter permanente y se obtienen a través de estudios, ejemplos: zonas arqueológicas, lugares históricos, arquitectura antigua, poblados típicos, folclor, fiestas tradicionales, obras de arte, monumentos, etc.

Se pueden mejorar si se acondicionan con interés y buen gusto en diseño: sistema de luz, sonido y efectos combinados con una adecuada restauración y protección del atractivo. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Atractivos Turísticos

Es todo lugar, objeto o acontecimiento capaz de generar un desplazamiento turístico. Los principales son los que poseen atributos convocantes con aptitud de generar visitantes, por sí. Los complementarios son los que en suma o adicionados a los principales hacen un lugar o zona turística. (Gerardo Yanes Univ. Nac. de la Patagonia-2004)

Conciencia Turística

Conjunto de actitudes de servicios, comportamiento de los habitantes de un lugar turístico, que humanizan la recepción a través de la hospitalidad y comprensión. Sentido de estar brindando un servicio en su accionar cotidiano, que tienen los lugareños para el turista. (Gerardo Yanes Univ.Nac. de la Patagonia-2004).

Corrientes Turísticas (flujos)

Conjunto de personas que con fines turísticos se desplazan de un lugar a otro, formando un canal continuo de características especiales para la realización de actividades ajenas a las rutinas, generalmente para el viaje redondo y en muy pocas ocasiones se concede al pasajero reservar solo porciones entre puertos intermedios. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Empresas Prestadoras de Servicios Turísticos:

Conocida también como la industria turística, son todos aquellos establecimientos que proporcionan los servicios que requiere y necesita el flujo turístico entre ellos: Alojamiento, alimentación, recreación, etc. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Hospitalidad:

(Del lat. *hospitalitas*, *-ātis*). Virtud que se ejercita con peregrinos, menesterosos y desvalidos, recogiendo y prestándoles la debida asistencia en sus necesidades. Buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes. (Glosario de Actividad Turística; 2011).

Identidad Cultural

Es el (sentimiento de) identidad de un grupo o cultura, o de un individuo, en la medida en la que él o ella es afectado por su pertenencia a tal grupo o cultura.

Está dada por un conjunto de características que permiten distinguir a un grupo humano del resto de la sociedad y por la identificación de un conjunto de elementos que permiten a este grupo autodefinirse como tal. La Identidad de un pueblo se manifiesta cuando una persona se reconoce o reconoce a otra persona como miembro de ese pueblo. La identidad cultural no es otra cosa que el reconocimiento de un pueblo como "si mismo" (Guido Rubén Fernando; 2011).

Infraestructura Turística:

Es toda construcción, instalación o servicio para la práctica del turismo. Ej: aeropuertos, rutas, sistemas de transporte, obras sanitarias, etc. ((Guido Rubén Fernando; 2011).

Motivación:

Predisposición de una persona o grupo de personas, para actuar de una determinada manera. Estadísticamente, es el motivo principal de la visita, es el motivo sin el cual el viaje no se hubiera realizado. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Patrimonio Turístico:

Se define por la relación entre los atractivos turísticos (materia prima), la planta turística (aparato productivo), la infraestructura (dotación de apoyo al aparato productivo) y la superestructura (subsistema organizacional y recursos humanos disponibles para operar el sistema). (Guido Rubén Fernando; 2011).

Política Turística

Es el conjunto de decisiones en materia turística que integrados armoniosamente en el contexto de una política de desarrollo, orientan la conducción del sector y norman las acciones a seguir, las cuales se traducen en estrategias, y cursos de acción. (Gerardo Yanes Univ.Nac. de la Patagonia-2004)

Promoción Turística:

Se entiende al conjunto de las acciones, públicas o privadas, llevadas a cabo con el fin de incrementar el número de visitantes a un país, región o una determinada comarca turística. (Gerardo Yanes Univ.Nac. de la Patagonia-2004)

Recursos Turísticos:

Es todo aquello que posee características que implican un atractivo para el turismo, bien sea de carácter natural de esparcimiento y recreación, histórico - cultural. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Recursos Naturales en la Actividad Turística

Son todos aquellos que existen en la naturaleza y que forman parte de ella, que el hombre puede aprovechar, entre ellos tenemos: la energía solar, el aire, el suelo, el agua, la vegetación, los minerales, la flora y otros que permiten al hombre satisfacer sus necesidades materiales y espirituales. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Sensibilización

Hacer que las personas tomen conciencia o se vuelvan sensibles a determinados aspectos que anteriormente no habían considerado.

(www.unu.edu/unupress/food2/UIN13S/uin13s03.htm)

Sensibilización Turística

Conjunto de acciones y actividades que a través del Estado o del sector productivo, buscan que la comunidad receptora conozca, valore y propenda por el desarrollo de la actividad turística, en condiciones de la sostenibilidad del recurso, así como a la promoción de sus valores autóctonos”

(J.GÓMEZ.2004) Arq. Jorge Valencia Caro).

Turismo Educativo

Aún hay mucho por discutir desde los usos de los conceptos culturales para el turismo, por esto es que desde el rol educativo es fundamental generar redes de interpretación que no solo informen sino que especifiquen contenidos y valores sociales tanto para el turista como para la comunidad.

Es importante construir un turismo educativo a partir de reconocer al conocimiento como parte necesaria de estas acciones con enfoques específicos, que implique mayor formación cultural-científica-educativa, desde enfoques multidisciplinarios reconociendo valores actitudinales desde las experiencias educativas que construye el turismo. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Turista:

Toda persona que se desplaza hacia un lugar fuera de su residencia habitual y permanece en él por lo menos 24 horas. (Guido Rubén Fernando; 2011).

Visitante:

Es toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a 12 meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado. (Guido Rubén Fernando; 2011).

2.3 Hipótesis de la investigación

2.3.1. Hipótesis general:

- El comportamiento organizacional es adecuado y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posada del Inca de Puno es positiva.

2.3.2. Hipótesis específicas:

- Las características de las áreas del Hotel Sonesta Posada del Inca son adecuadas para la organización.
- El comportamiento organizacional de los trabajadores del Hotel Sonesta Posada del Inca de Puno es adecuada.
- El desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posada del Inca de Puno es buena por la gestión del comportamiento organizacional.

2.3.3. Operacionalización de variables

Variable independiente:

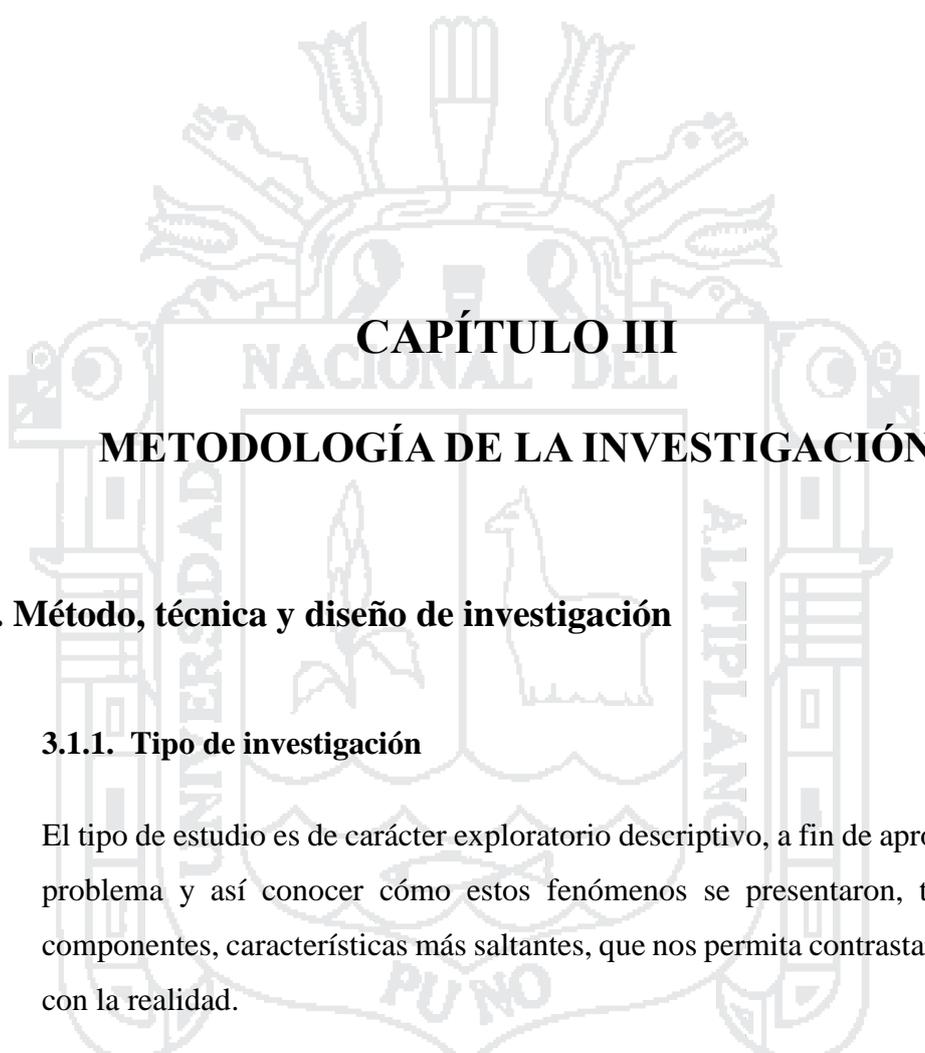
- Comportamiento organizacional

Variable dependiente:

- Desempeño laboral de los trabajadores

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Variable independiente: Comportamiento organizacional	Productividad Ausentismo Satisfacción en el trabajo Nivel individual Nivel de grupo Nivel de Sistemas de Organización Incentivos o alicientes Utilidad de los Incentivos Contribuciones	Revisión bibliográfica. Método de Observación. Encuestas	Fichas bibliográficas y resumen. Ficha de recolección de datos

<p>Variable dependiente</p> <p>Desempeño laboral de los trabajadores</p>	<p>Utilidad de las contribuciones</p> <p>Edad</p> <p>Género</p> <p>Estado civil</p> <p>Antigüedad</p> <p>Habilidades Individuales</p> <p>Habilidades intelectuales</p> <p>Habilidades físicas</p> <p>La Personalidad</p>		<p>Formato del cuestionario.</p>
	<p>Muy buena</p> <p>Buena</p> <p>Regular</p> <p>Mala</p> <p>Muy Mala</p>	<p>Encuestas</p> <p>Entrevista</p> <p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Formato de cuestionario</p>



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método, técnica y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio es de carácter exploratorio descriptivo, a fin de aproximarnos al problema y así conocer cómo estos fenómenos se presentaron, tanto en sus componentes, características más saltantes, que nos permita contrastar la hipótesis con la realidad.

3.1.2. Métodos generales de investigación

Desarrollar un trabajo de investigación, requiere la aplicación de un conjunto de estrategias o procedimientos denominados métodos, los que nos van a permitir arribar a los resultados que se busca, en este caso demostrar las hipótesis y cumplir con los objetivos trazados.

Es así que se emplean los siguientes métodos generales de investigación: método deductivo a inductivo, método analítico, sintético y el método estadístico.

3.2. Técnicas de investigación

A diferencia de los métodos, las técnicas constituyen elementos de investigación más precisos, específicos y concretos en la ejecución de la investigación, a través de las técnicas operacionalizamos los diversos indicadores en la práctica, entre ellos tenemos:

- a) **Técnica documental o bibliográfica.**- Nos permite revisar la documentación de carácter teórico sobre la materia, elementos de sustento en la ejecución de la tesis.
- b) **Técnica de la encuesta.**- Mediante esta técnica, apoyados de un instrumento de recolección de datos se aplica una encuesta a turistas extranjeros, sobre el tema materia de la investigación.
- c) **Técnica de la Estadística.**- Los datos obtenidos en el trabajo de campo, fueron cuantificados, luego sometidos a un tratamiento estadístico, como elemento que ofrece mayor nivel de precisión y confiabilidad cuando se trata de medir los resultados.

3.3. Unidades de análisis

Los elementos de los cuales se obtiene la información para realizar la investigación, está conformada por:

- a) Trabajadores del Hotel Sonesta Posada del Inca Puno

3.4. Tamaño de la muestra

Para la investigación se debe realizar un Censo de los trabajadores del Hotel Sonesta Posada del Inca Puno los cuales son 51.

CAPÍTULO IV

CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Superficie y ubicación geográfica¹

El departamento de Puno está ubicado al extremo sur este del Perú, entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; cuenta con una extensión territorial de 71 999,0 km² (6 por ciento del territorio nacional) siendo el quinto departamento más grande en el ámbito nacional. Limita por el norte con la región Madre de Dios, por el este con la República de Bolivia, por el sur con la región Tacna y la República de Bolivia y por el oeste con las regiones de Moquegua, Arequipa y Cusco.

El territorio puneño comprende 43 886,36 Km² de sierra (61,0 por ciento) y 23 101,86 Km² de zona de selva (32,1 por ciento), 14,5 Km² de superficie Insular (0,02 por ciento) y 4 996,28 Km² (6,9 por ciento) que corresponden a la parte

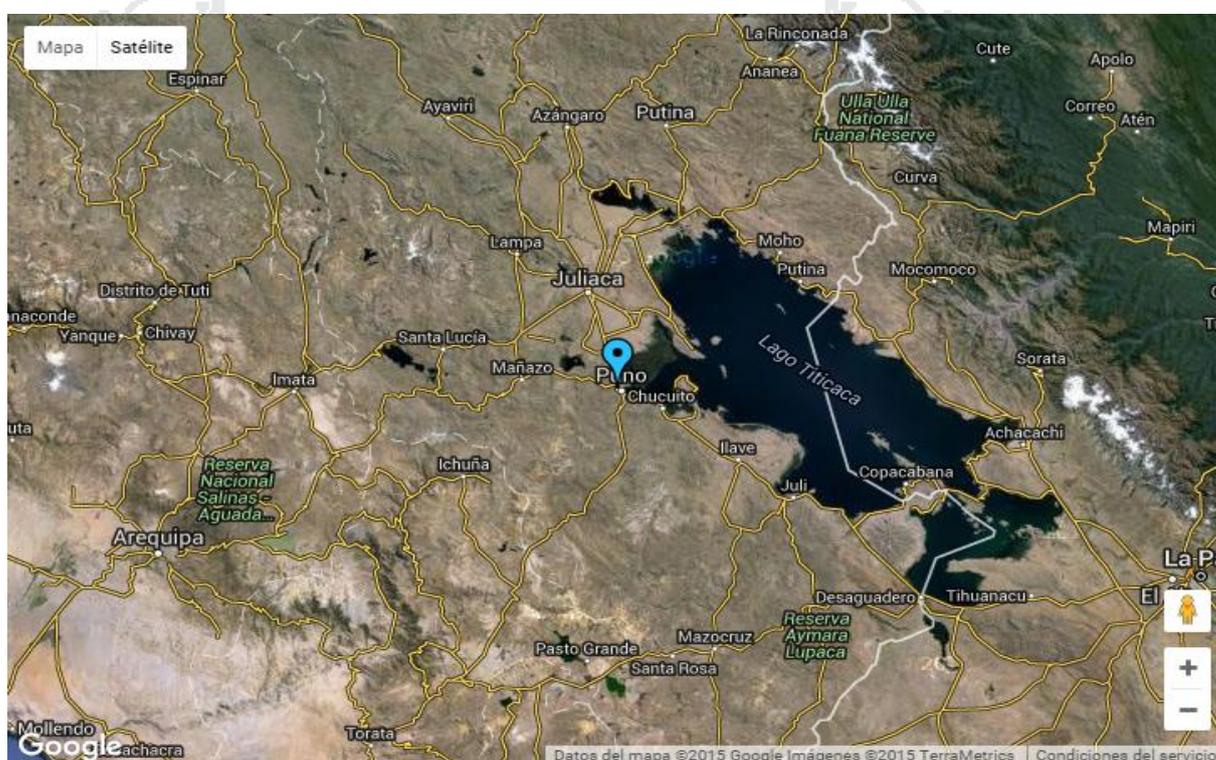
¹ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/Puno-Caracterizacion.pdf>

peruana del lago Titicaca. La región abarca un perímetro fronterizo de 1 108 Km., que representa el 11 por ciento de línea de frontera del Perú.

La región esta subdividida en 13 provincias y 109 distritos, distribuidos de la siguiente manera: Puno 15 distritos, Azángaro 15, Carabaya 10, Chucuito 7, El Collao 5, Huancané 8, Lampa 10, Melgar 9, Moho 4, San Antonio de Putina 5, San Román 4, Sandia 10 y Yunguyo 7.

Figura Nro. 1

Área de Investigación



FUENTE: Google Maps <http://www.maplandia.com/peru/puno/puno/puno/>



CAPÍTULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Áreas del hotel Sonesta Posada del Inca Puno

Las áreas del Hotel Sonesta Posada del Inca Puno se encuentran anexas la investigación respecto de la organización del hotel en el cual su característica principal es que en la parte superior de la organización se encuentra el Huésped y en la parte inferior la Gerencia allí radica el éxito de la empresa en estudio. A continuación se presenta la actual relación de trabajadores del hotel según puestos o áreas de trabajo.

Total de empleados**Hotel Sonesta Posada del Inca Puno**

	Nacionalidad	Sexo	Área
Coordinador De Servicio Al Huésped			
Delmy Nuñez Delgado	Perú	Femenino	Operaciones
Almacenista			
Antonio Aristides Enríquez Luque	Perú	Masculino	Costos
Asistente De Compras			
Cristóbal Flores Flores	Perú	Masculino	Compras
Auditor Nocturno			
Luis Jaime Godoy Roque	Perú	Masculino	Contraloría
Auxiliar De Cocina - Pastelería			
Welisario Checalla Contreras	Perú	Masculino	Cocina
Carlos Alberto Nina Quispe	Perú	Masculino	Cocina
Mario Concepción Quispe Ruelas	Perú	Masculino	Cocina
Jhosmell Cano Gutiérrez	Perú	Masculino	Cocina
Yanet Jovana Flores Poma	Perú	Femenino	Cocina
Barman			
Félix Cari Calsin	Perú	Masculino	Servicio
Botones			
Pablo Mamani Avendaño	Perú	Masculino	Botones
Armando Mamani Quille	Perú	Masculino	Botones
Carlos Ticona Nina	Perú	Masculino	Recepción
Cajero De Ambientes			
Paul Serruto Fernandini	Perú	Masculino	Ingresos
Supervisor De Habitaciones			
Luzmila Sonia Sarmiento Cruz	Perú	Femenino	Habitaciones
Camarera (O)			
Irma Yolanda Arapa Cutipa	Perú	Femenino	Habitaciones
Yanet Quispe Larico	Perú	Femenino	Habitaciones

Jimmy Flores Ccama	Perú	Masculino	Habitaciones
Miguel Junior Cruz Mamani	Perú	Masculino	Habitaciones
Vanessa Pari Mamani	Perú	Femenino	Habitaciones
Mesero			
Elisban Apaza Aruquipa	Perú	Masculino	Restaurante
Jhony Condori Mendoza	Perú	Masculino	Servicio
Rómulo Eusebio Quispe Canaza	Perú	Masculino	Servicio
Lucio Vicente Quispe Arohuanca	Perú	Masculino	Alimentos Y Bebidas
Jaysson Paul Espejo Mamani	Perú	Masculino	Alimentos Y Bebidas
Capitán De Servicio			
Ubaldo Laquise Mamani	Perú	Masculino	Servicio
Primero De Cocina			
Juan Lazaro Apaza Mamani	Perú	Masculino	Cocina
Contralor General			
Hilmer Ángel Calderón Mamani	Perú	Masculino	Contraloría
Coordinador De Reservas			
Gevi Vanesha Catacora Juño	Perú	Femenino	Reservas
Coordinador De Sistemas			
Oscar Walter Huanca Torres	Perú	Masculino	Sistemas
Jardinero			
Samuel Pari Condori	Perú	Masculino	Habitaciones
Jefe De Habitaciones			
Claudia Matilde Morales Valdivia	Perú	Femenino	Habitaciones
Jefe De Mantenimiento			
Esteban Ortega Ramos	Perú	Masculino	Mantenimiento
Operador De Guest Service			
Raúl Limachi Mamani	Perú	Masculino	Recepción
Panadero Pastelero			
Rolando Luis Ticona Bernedo	Perú	Masculino	Cocina

Auxiliar De Lavandería			
Oscar Ramos Ramos	Perú	Masculino	Lavandería
Supervisor De Lavandería			
Leoncio Nicolás Quiñonez Sucari	Perú	Masculino	Lavandería
Técnico De Mantenimiento			
Oscar Rigoberto Jallo Apaza	Perú	Masculino	Mantenimiento
Nelanio Castro Teves	Colombia	Masculino	Mantenimiento
Chef Ejecutivo			
Giancarlo Abdon Monteza Santisteban	Perú	Masculino	Cocina
Auditor De Ingresos			
Alan Ahumada	Perú	Masculino	Contraloría
Director De Gestión del Talento Humano			
María Rachumi Murillo	Perú	Femenino	Talento Humano
Gerente General			
Federico Alberto Moore Ligarda	Perú	Masculino	Gerencia
Recepcionista Cajero			
Lucienne Díaz Espezua	Perú	Femenino	Recepción
Maya Dominga Mamani Aracayo	Perú	Femenino	Recepción
Danae Mayorith Mendizabal Paredes	Perú	Femenino	Recepción
Steward			
Marco Antonio Quispe Salas	Perú	Masculino	Cocina
Ronald Roger Ticona Mamani	Perú	Masculino	Cocina
Auditor De Egresos			
Aleida Jhesterly Chávez Zúñiga	Perú	Femenino	Contraloría

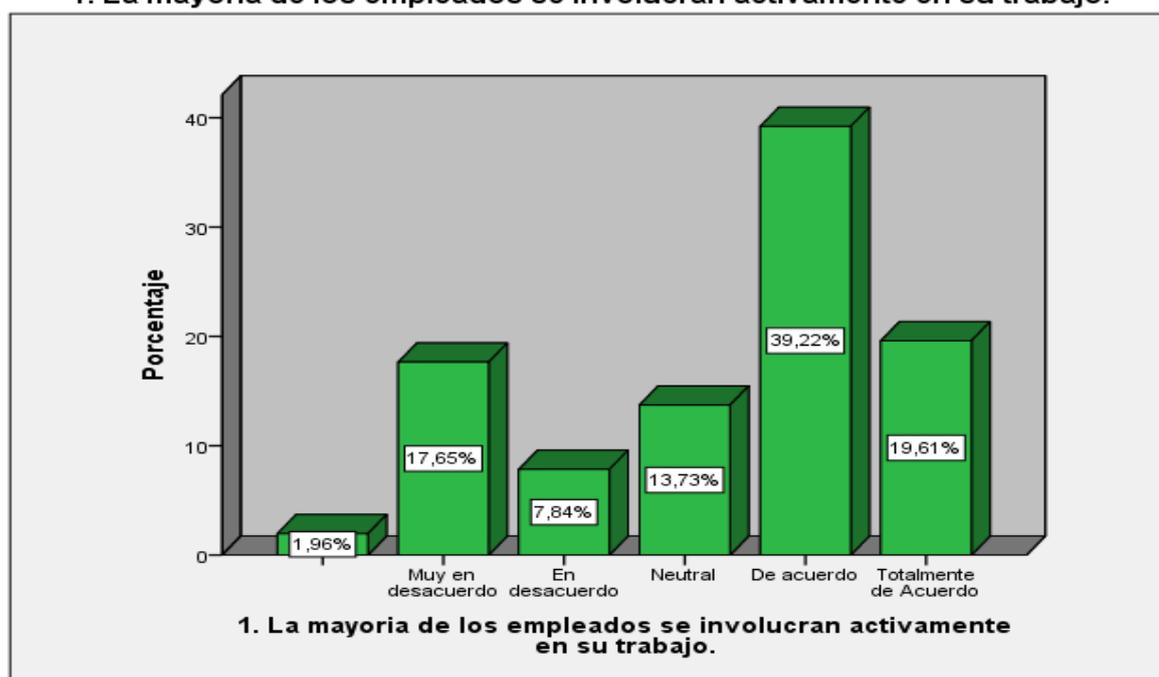
Fuente: Elaboración propia

5.2. Comportamiento organizacional de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca de Puno

En el gráfico N° 01 podemos observar que el 19,61% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en que la mayoría de los empleados se involucra activamente en su trabajo, el 39,22% manifestó estar de acuerdo mientras que un 13,73% se mantuvo neutral, el 7,84% manifestó estar en desacuerdo, el 17,65% manifestó estar muy en desacuerdo y un 1,96% no contestó.

GRAFICO Nro. 01

1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 01

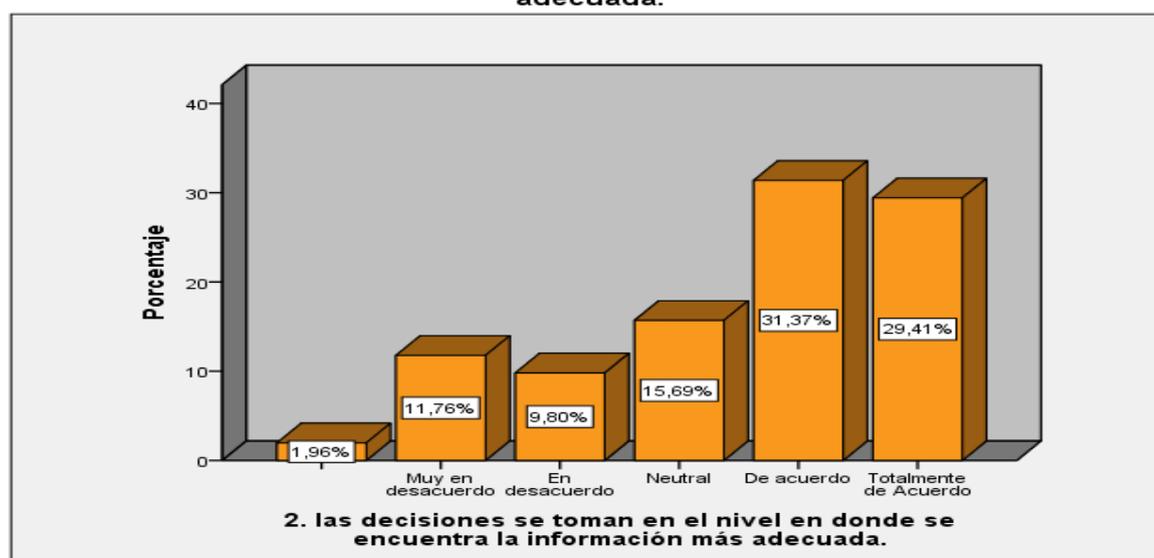
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	9	17,6	17,6	19,6
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	27,5
	Neutral	7	13,7	13,7	41,2
	De acuerdo	20	39,2	39,2	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 02 los resultados observados a la pregunta las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada el 29,41% contesto estar totalmente de acuerdo, el 31,37% se mostró de acuerdo con la pregunta, el 15,69% se mostró neutral a la pregunta no respondieron ni positivo ni negativo, un 9,80% manifestó estar muy en desacuerdo, y un 2% no participo.

GRÁFICO Nro. 02

2. las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.



Fuente: Elaboración Propia

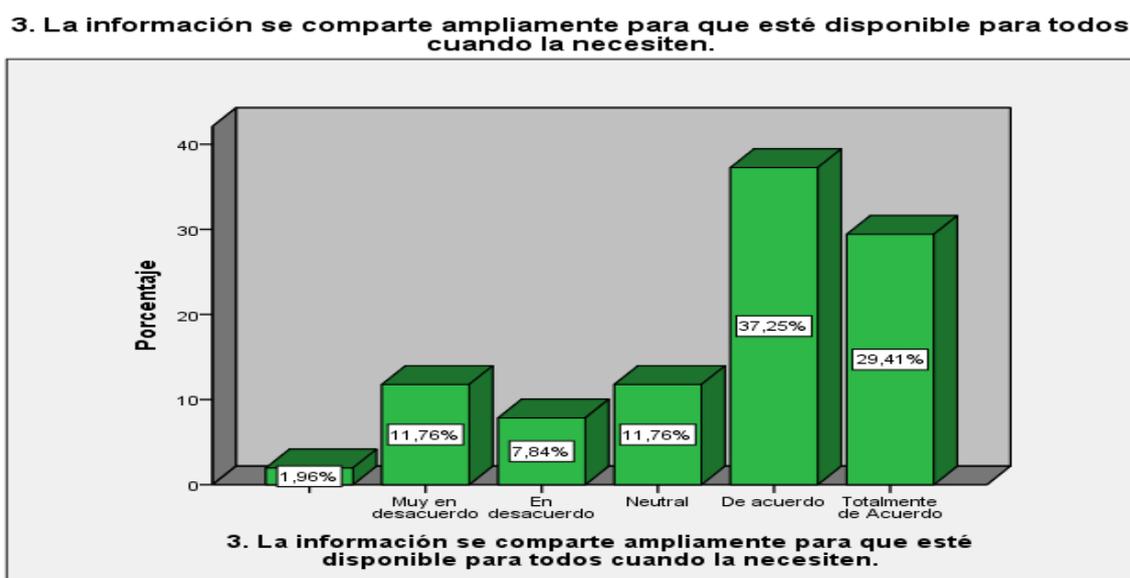
TABLA Nro. 02

2. las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	6	11,8	11,8	13,7
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	23,5
	Neutral	8	15,7	15,7	39,2
	De acuerdo	16	31,4	31,4	70,6
	Totalmente de Acuerdo	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 03 vemos que 29,41% se mostró totalmente de acuerdo la información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando lo necesiten, el 37,25% manifestó estar de acuerdo que la información se comparta, el 11,76% se mostró neutral, el 7,84% se mostró en desacuerdo, el 11,76% contesto muy en desacuerdo, y un 1,96% no participo.

GRÁFICO Nro. 03



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 03

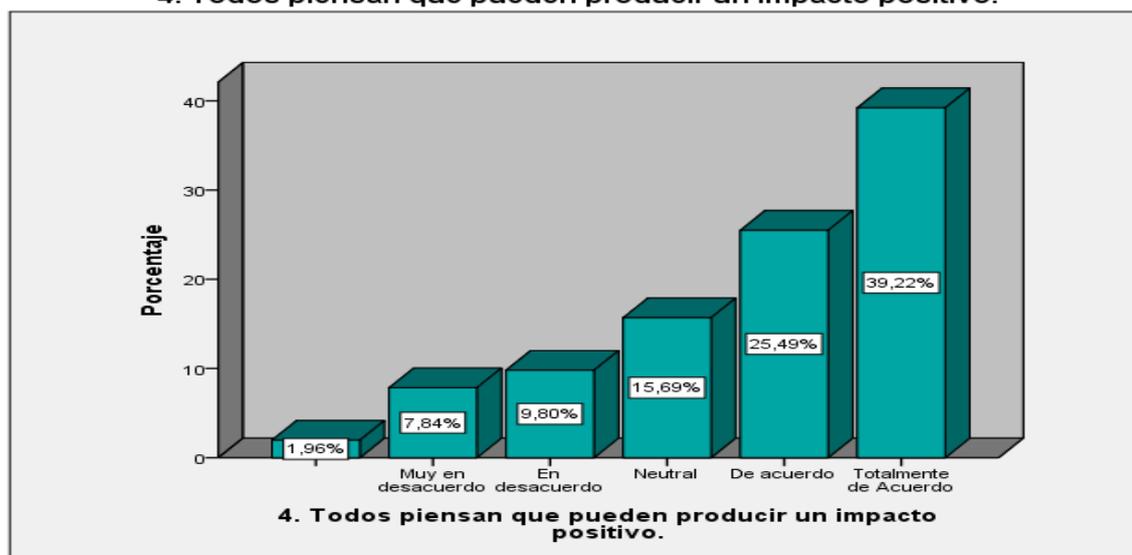
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	6	11,8	11,8	13,7
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	21,6
	Neutral	6	11,8	11,8	33,3
	De acuerdo	19	37,3	37,3	70,6
	Totalmente de Acuerdo	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 04 a la pregunta todos piensan que pueden producir un impacto positivo el 39,22% contesto estar totalmente de acuerdo, el 25,49% contesto estar de acuerdo en producir un impacto positivo, el 15,69% se mostró neutral no respondió ni positivo ni negativo, el 9,80% contesto estar en desacuerdo, el 7,84% contesto estar muy en desacuerdo y un 1,96% no respondió nada.

GRÁFICO Nro. 04

4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 04

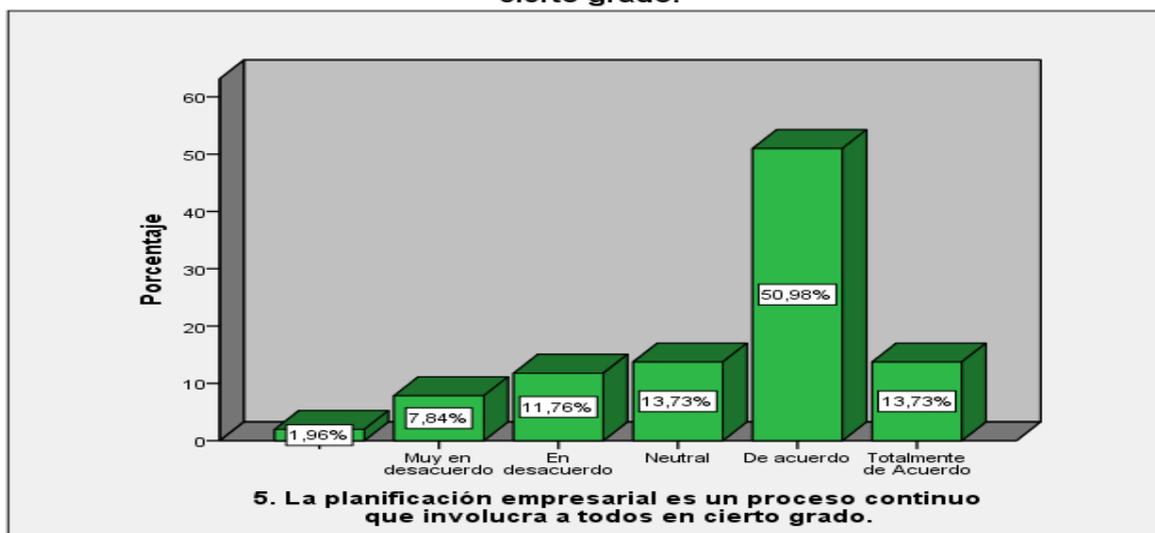
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	19,6
	Neutral	8	15,7	15,7	35,3
	De acuerdo	13	25,5	25,5	60,8
	Totalmente de Acuerdo	20	39,2	39,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 05 la planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado, el 13,73% se mostró totalmente de acuerdo, el 50,98% contesto estar de acuerdo, el 13,73% se mostró neutral a la pregunta, el 11,76% se mostró en desacuerdo, el 7,8% contesto estar muy en desacuerdo, el 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 05

5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 05

5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	21,6
	Neutral	7	13,7	13,7	35,3
	De acuerdo	26	51,0	51,0	86,3
	Totalmente de Acuerdo	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 06 a la pregunta se alienta activamente la cooperación de diferentes niveles de la organización, el 19,61% contesto estar totalmente de acuerdo, el 47,06% contesto estar de acuerdo, el 15,69% se mostró neutral, el 11,76% se mostró en desacuerdo, el 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 06

6. Se alienta activamente la cooperación de diferentes niveles de la organización.

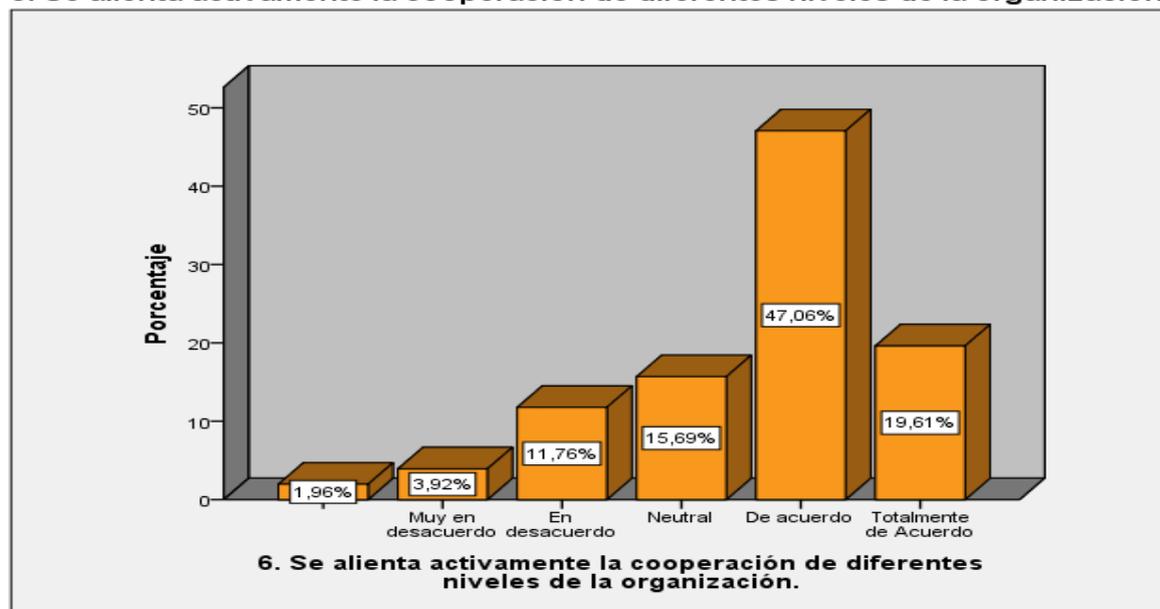


TABLA Nro. 06

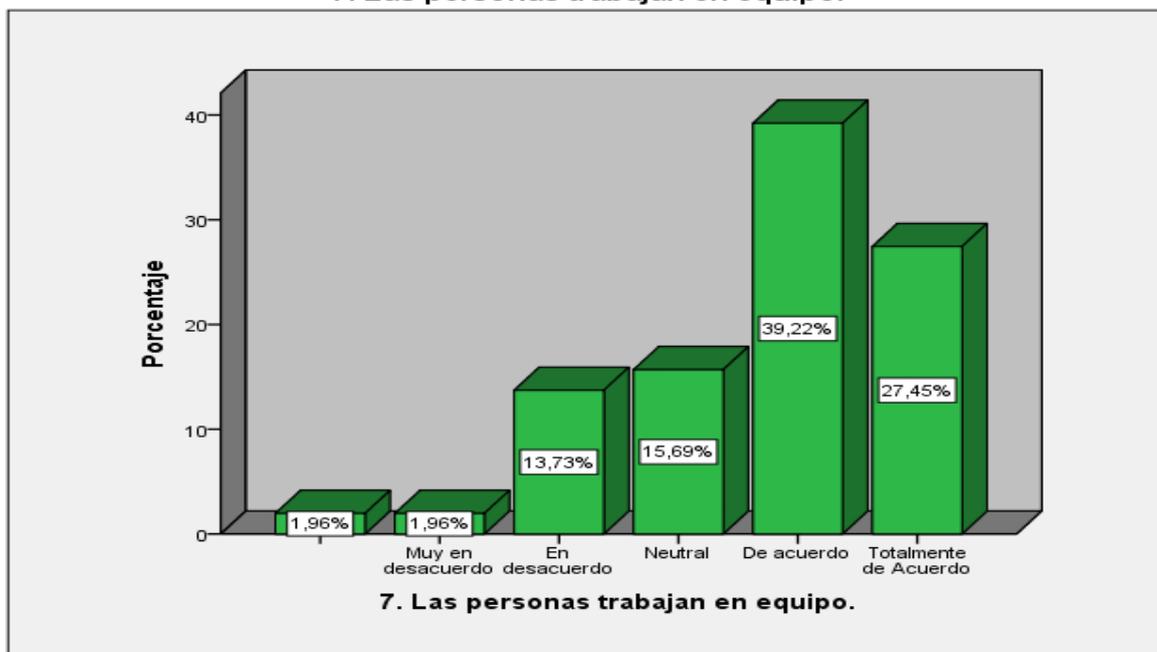
6. Se alienta activamente la cooperación de diferentes niveles de la organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	17,6
	Neutral	8	15,7	15,7	33,3
	De acuerdo	24	47,1	47,1	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 07 a la pregunta las personas trabajan en equipo el 27,45% contesto estar totalmente de acuerdo, el 39,22% contesto estar de acuerdo, el 15,69% se mostró neutral, 13,73% se mostró en desacuerdo, el 1,96% se mostró muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 07

7. Las personas trabajan en equipo.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 07

7. Las personas trabajan en equipo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	17,6
	Neutral	8	15,7	15,7	33,3
	De acuerdo	20	39,2	39,2	72,5
	Totalmente de Acuerdo	14	27,5	27,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 08 a la pregunta las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o los jefes que vigilan, el 25,49% se mostró totalmente de acuerdo, mientras que un 41,18% contesto estar de acuerdo, un 15,69% se mostró neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo, y un 1,96% está muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 08

8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la gerarquía o los jefes que vigilan.



Fuente: Elaboración Propia

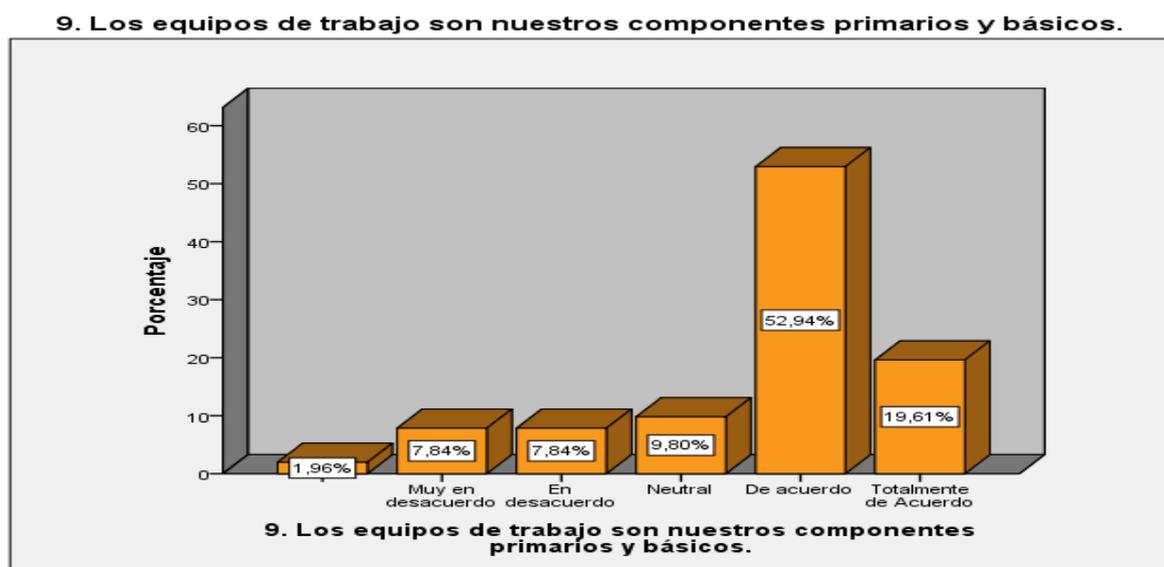
TABLA Nro. 08

8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o los jefes que vigilan.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	17,6
	Neutral	8	15,7	15,7	33,3
	De acuerdo	21	41,2	41,2	74,5
	Totalmente de Acuerdo	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 09 a la pregunta los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios y básicos, el 19,61% totalmente de acuerdo, el 52,94% contesto estar de acuerdo, el 9,80% se mostró neutral a la pregunta, mientras que el 7,84% contesto estar en desacuerdo, y un también 7,84% se mostró muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 09



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 09

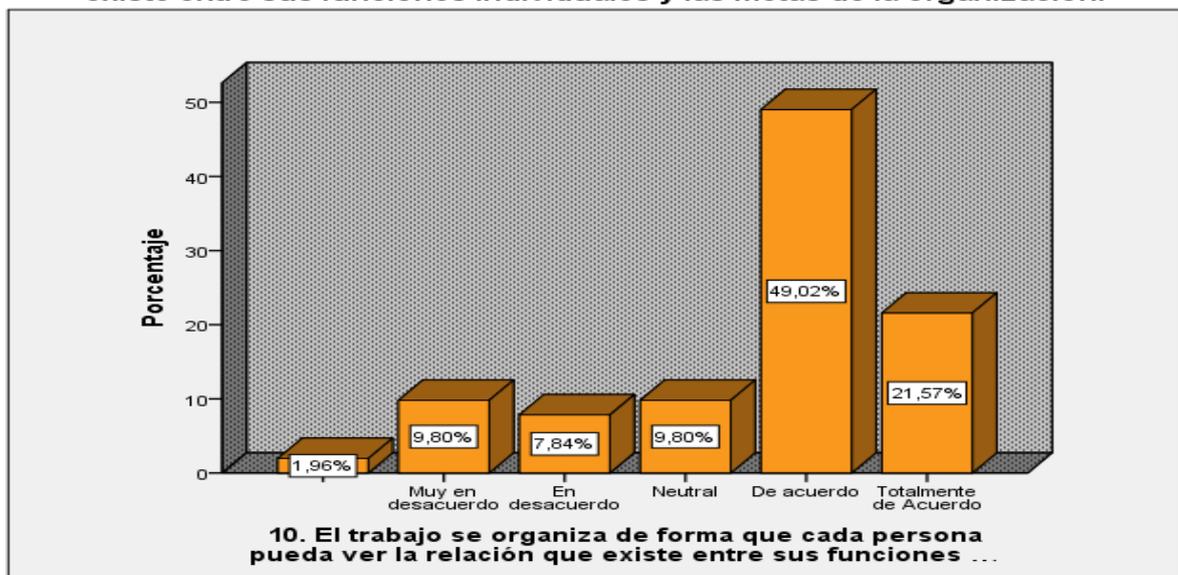
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios y básicos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	17,6
	Neutral	5	9,8	9,8	27,5
	De acuerdo	27	52,9	52,9	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 10 a la pregunta el trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones, el 21,57% contesto estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contesto estar de acuerdo, el 9,80% se mostró neutral a la pregunta, el 7,84%, mientras que un 7,84% contesto estar en desacuerdo, y un 9,80% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 10

10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 10

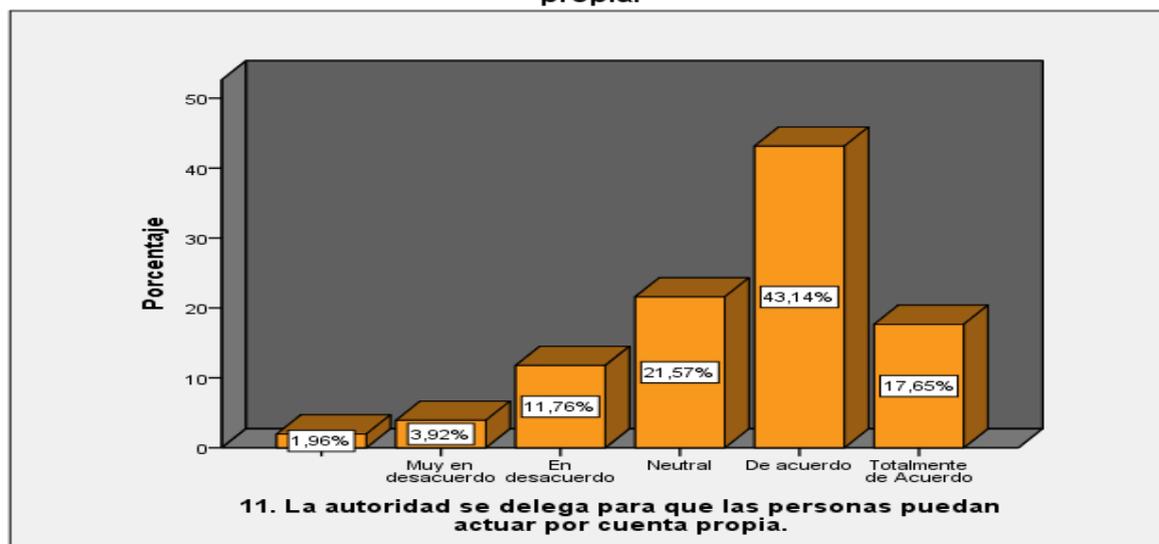
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	5	9,8	9,8	11,8
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	19,6
	Neutral	5	9,8	9,8	29,4
	De acuerdo	25	49,0	49,0	78,4
	Totalmente de Acuerdo	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 11 a la pregunta la autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia, el 17,65% se mostró totalmente de acuerdo, el 43,14% contesto estar de acuerdo, el 21,57%, se mostró neutral a la pregunta, el 11,76% contesto estar en desacuerdo, mientras que un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro.11

11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 11

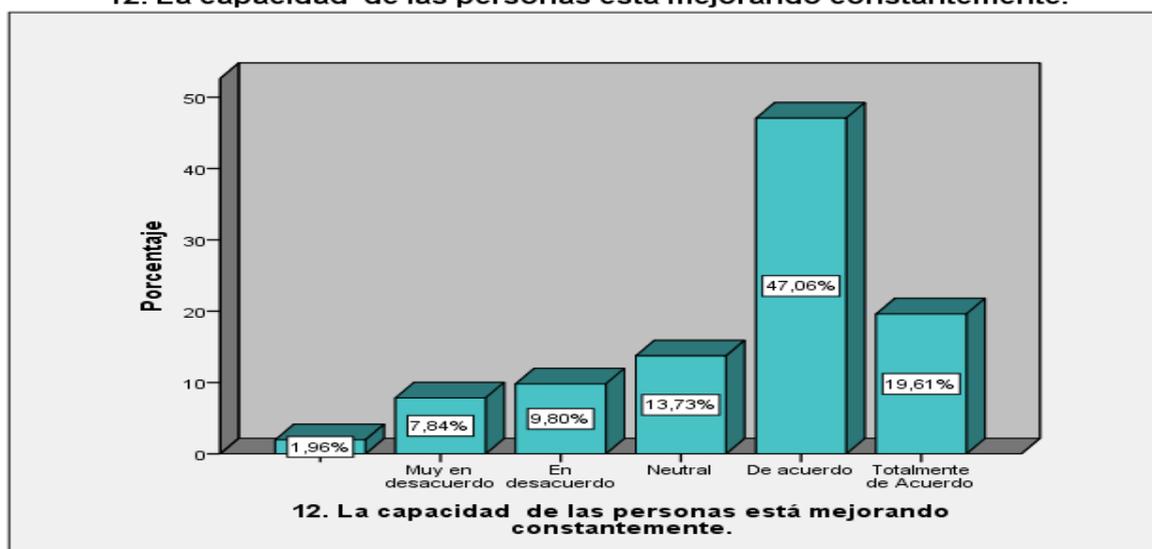
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	17,6
	Neutral	11	21,6	21,6	39,2
	De acuerdo	22	43,1	43,1	82,4
	Totalmente de Acuerdo	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 12 a la pregunta la capacidad de las personas están mejorando constantemente, el 19,61% contesto que están totalmente de acuerdo, el 47,06% contesto estar de acuerdo, el 13,73% se mostró neutral a la pregunta, el 9,80% contesto estar en desacuerdo, y un 7,84% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 12

12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 12

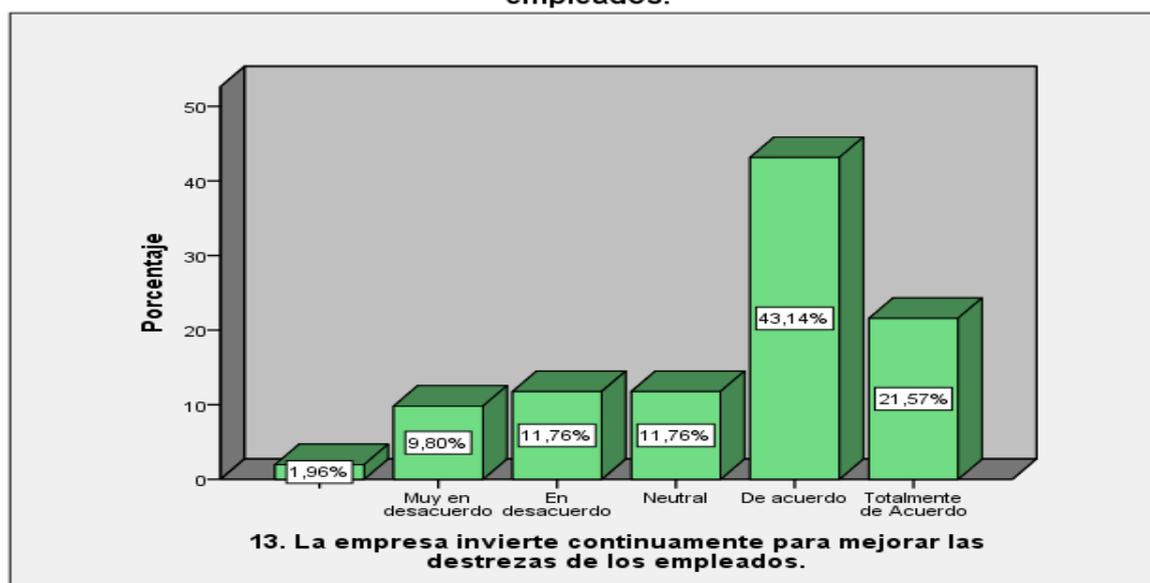
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	19,6
	Neutral	7	13,7	13,7	33,3
	De acuerdo	24	47,1	47,1	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 13 a la pregunta la empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados, el 21,57% contestó estar totalmente de acuerdo, el 43,14% contestó estar de acuerdo, el 11,76% se mostró neutral a la pregunta, el 11,76% contestó estar en desacuerdo, y el 9,80% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 13

13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro.13

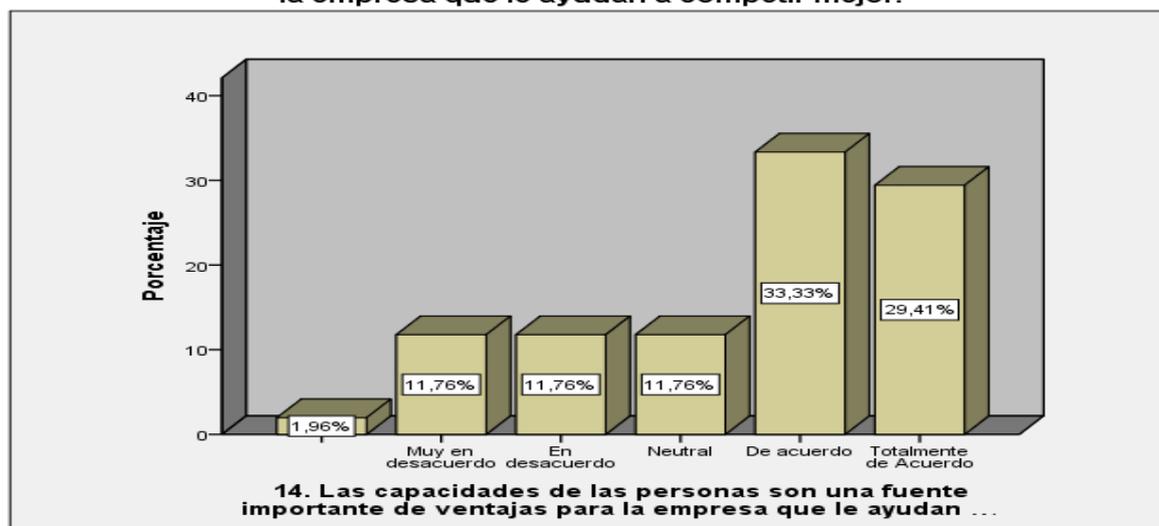
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	5	9,8	9,8	11,8
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	23,5
	Neutral	6	11,8	11,8	35,3
	De acuerdo	22	43,1	43,1	78,4
	Totalmente de Acuerdo	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 14 a la pregunta las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan, el 29,91% contestaron estar totalmente de acuerdo, el 33,33% contestó estar de acuerdo, el 11,76% se mostró neutral a la pregunta, el 11,76% también se mostró en desacuerdo a la pregunta, y un 11,76% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 14

14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 14

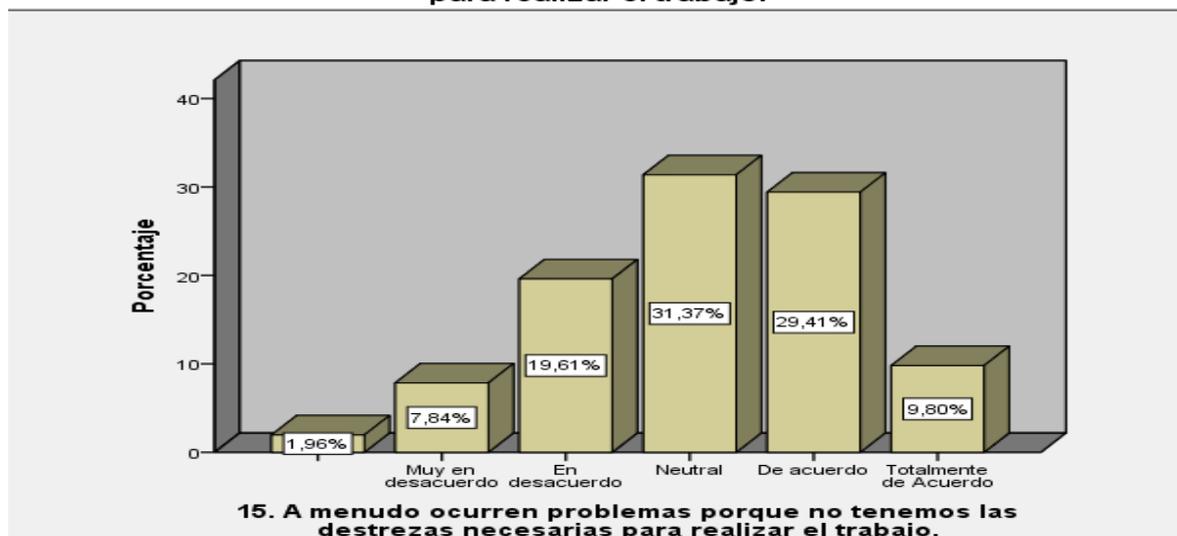
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	6	11,8	11,8	13,7
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	25,5
	Neutral	6	11,8	11,8	37,3
	De acuerdo	17	33,3	33,3	70,6
	Totalmente de Acuerdo	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 15 a la pregunta a menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo, el 9,80% contestó estar totalmente de acuerdo, el 29,41% contestó estar de acuerdo, el 31,37% se mostró neutral, el 19,61% contestó estar en desacuerdo, y el 7,84% contestó estar muy en desacuerdo. Un 9,90% se mostró indeciso, y un 9,90% manifestó probablemente no.

GRÁFICO Nro. 15

15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro.15

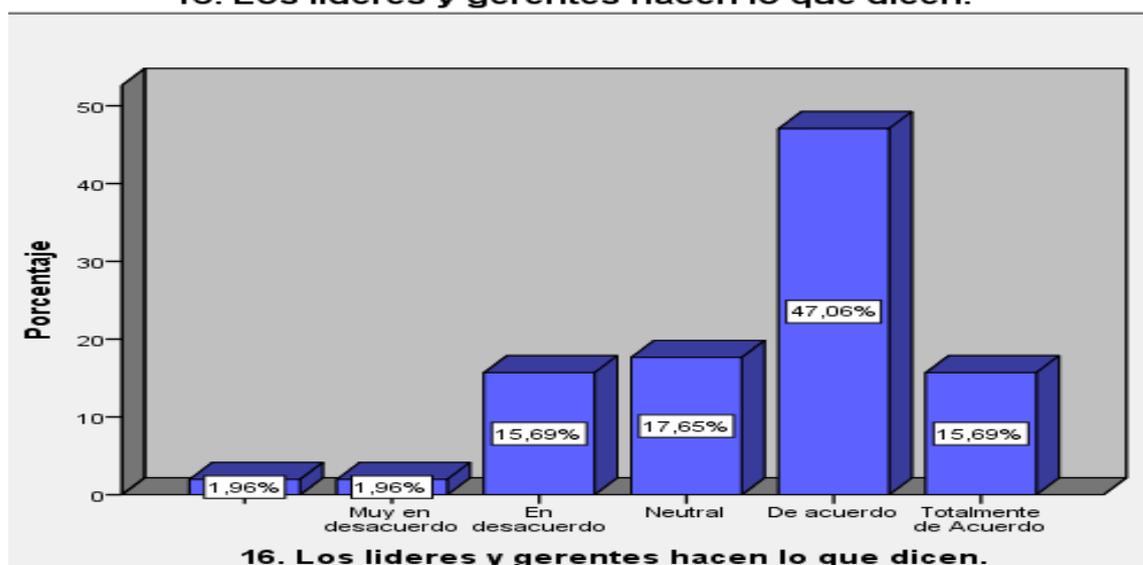
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	10	19,6	19,6	29,4
	Neutral	16	31,4	31,4	60,8
	De acuerdo	15	29,4	29,4	90,2
	Totalmente de Acuerdo	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 16 a la pregunta los líderes y gerentes hacen lo que dicen, 15,69% contestó estar totalmente de acuerdo, el 47,06% contestó estar de acuerdo, el 17,65% manifestó estar neutral a la pregunta, el 15,69% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 16

16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro.16

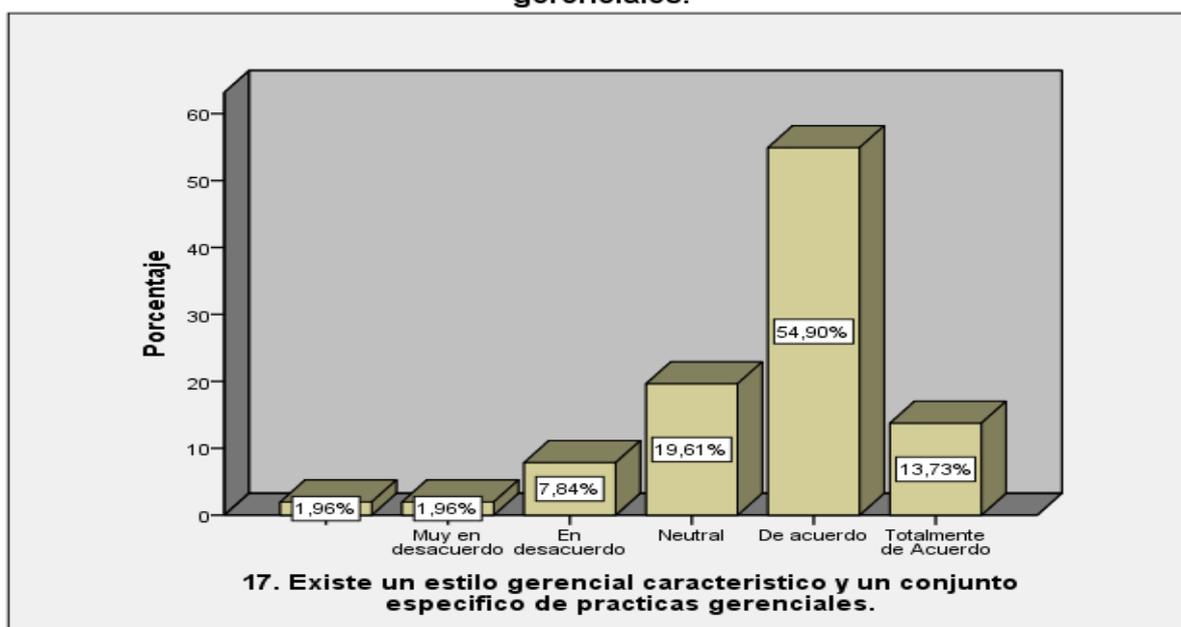
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	8	15,7	15,7	19,6
	Neutral	9	17,6	17,6	37,3
	De acuerdo	24	47,1	47,1	84,3
	Totalmente de Acuerdo	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 17 a la pregunta existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales el 13,73% contestó estar totalmente de acuerdo, un 54,90% manifestó estar de acuerdo, el 19,61% se mostró neutral a la pregunta, el 7,84% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 17

17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de practicas gerenciales.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 17

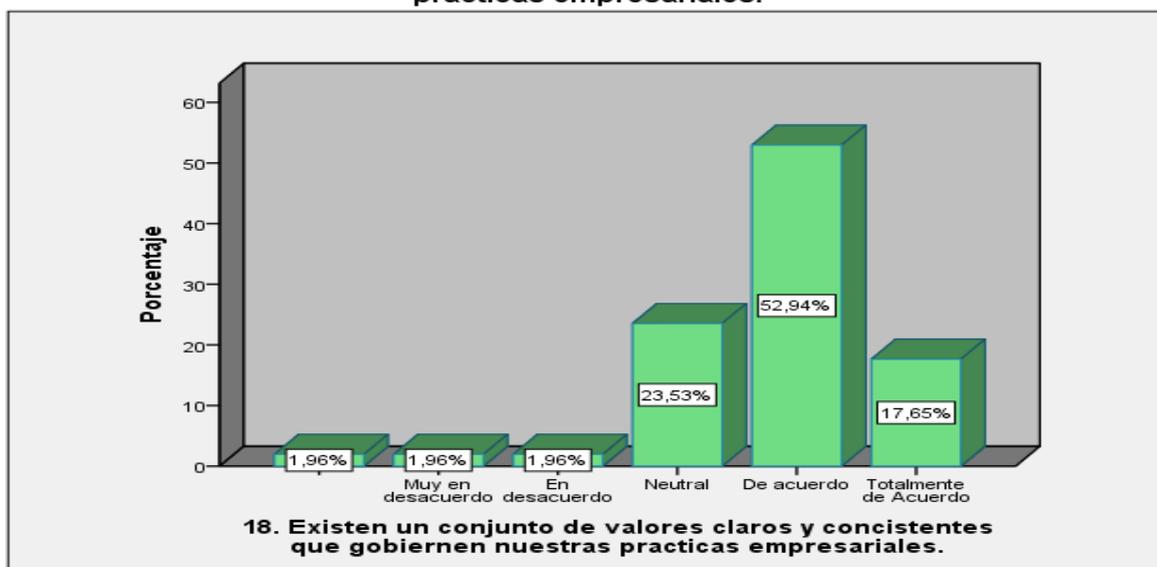
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	11,8
	Neutral	10	19,6	19,6	31,4
	De acuerdo	28	54,9	54,9	86,3
	Totalmente de Acuerdo	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 18 a la pregunta existen un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales, el 17,65% contesto estar totalmente de acuerdo, el 52,94% contesto estar de acuerdo, el 23,53% manifestó estar neutral a la pregunta, el 1,96% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 18

18. Existen un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras practicas empresariales.



Fuente: Elaboración Propia

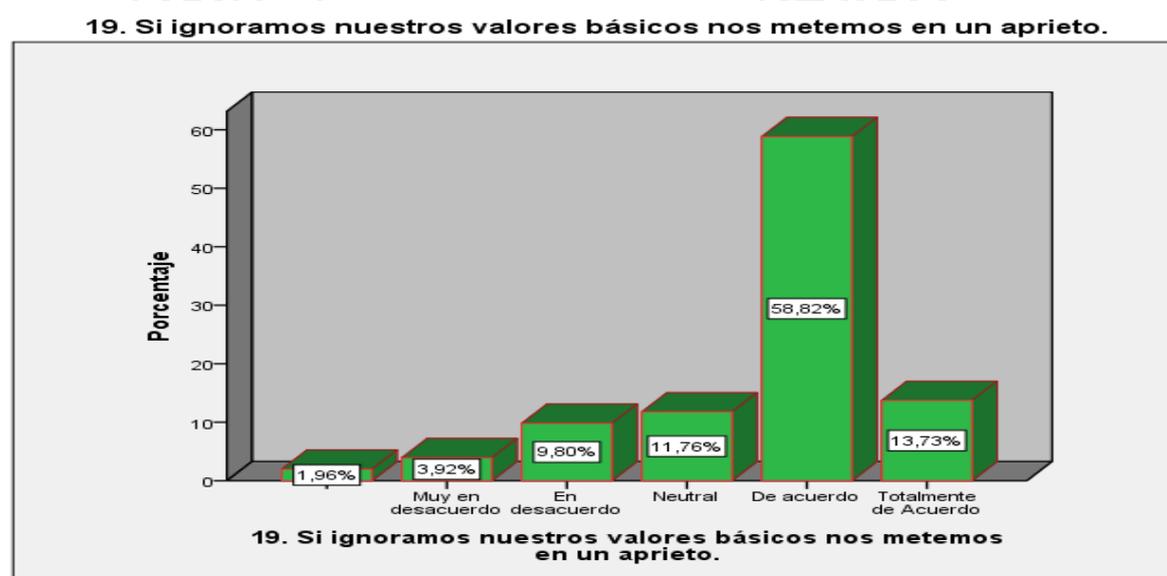
TABLA Nro. 18

18. Existen un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	1	2,0	2,0	5,9
	Neutral	12	23,5	23,5	29,4
	De acuerdo	27	52,9	52,9	82,4
	Totalmente de Acuerdo	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 19 a la pregunta si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto el, 13,73% contesto estar totalmente de acuerdo, el 58,82% contesto estar de acuerdo, el 11,76% manifestó estar neutral a la pregunta, el 9,80% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 19



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro.19

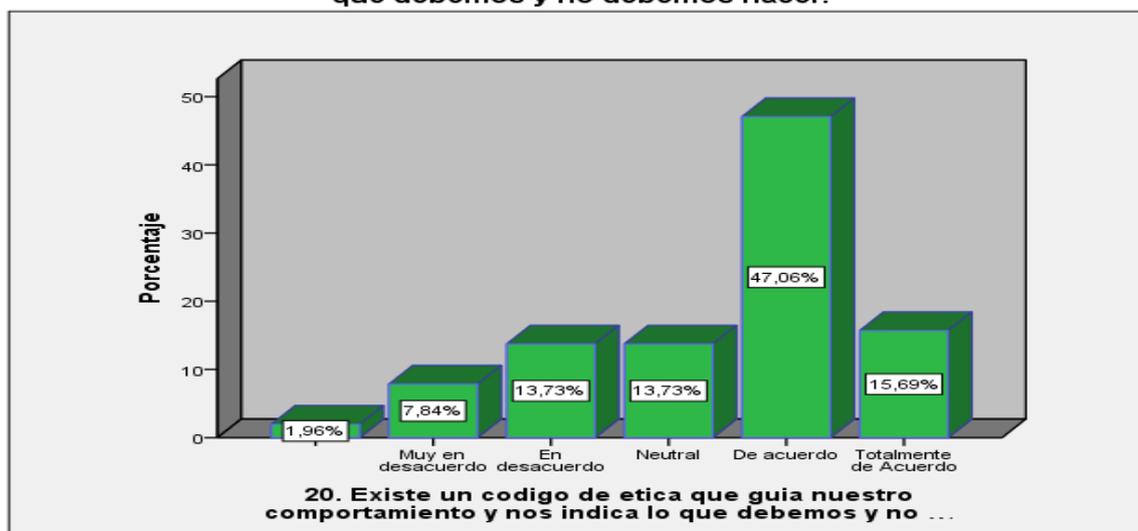
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	15,7
	Neutral	6	11,8	11,8	27,5
	De acuerdo	30	58,8	58,8	86,3
	Totalmente de Acuerdo	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 20 a la pregunta existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no hacer el, 15,69% contesto estar totalmente de acuerdo, el 47,06% contesto estar de acuerdo, el 13,73% manifestó estar neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 7,84% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 20

20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 20

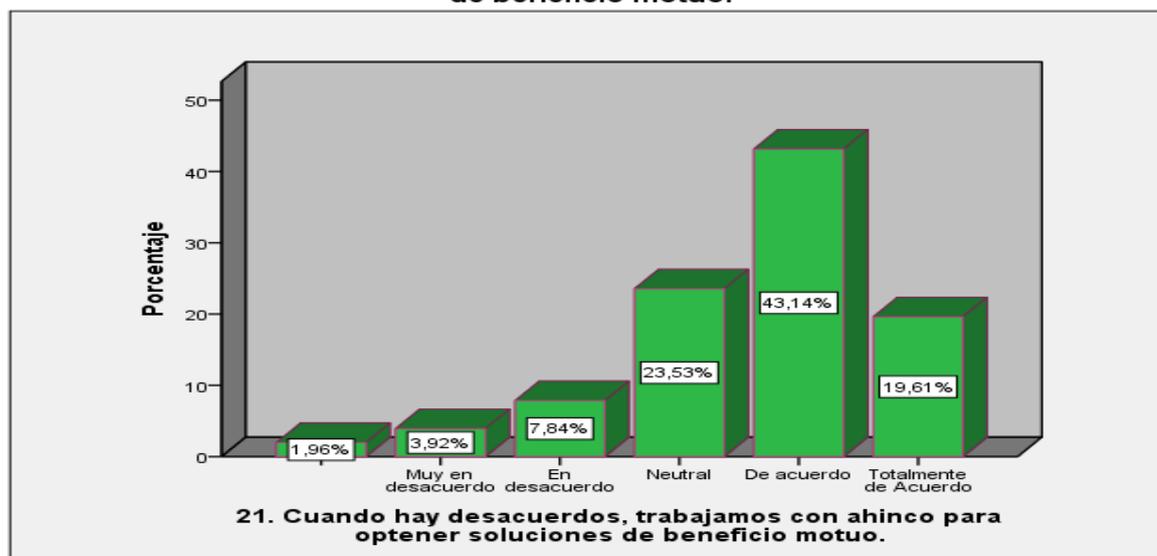
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	23,5
	Neutral	7	13,7	13,7	37,3
	De acuerdo	24	47,1	47,1	84,3
	Totalmente de Acuerdo	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 21 a la pregunta cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo, el 19,61% contesto estar totalmente de acuerdo, el 43,14% manifestó estar de acuerdo, el 23,53% se mostró neutral a la pregunta, el 7,84% contesto estar en desacuerdo, y por último el 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 21

21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 21

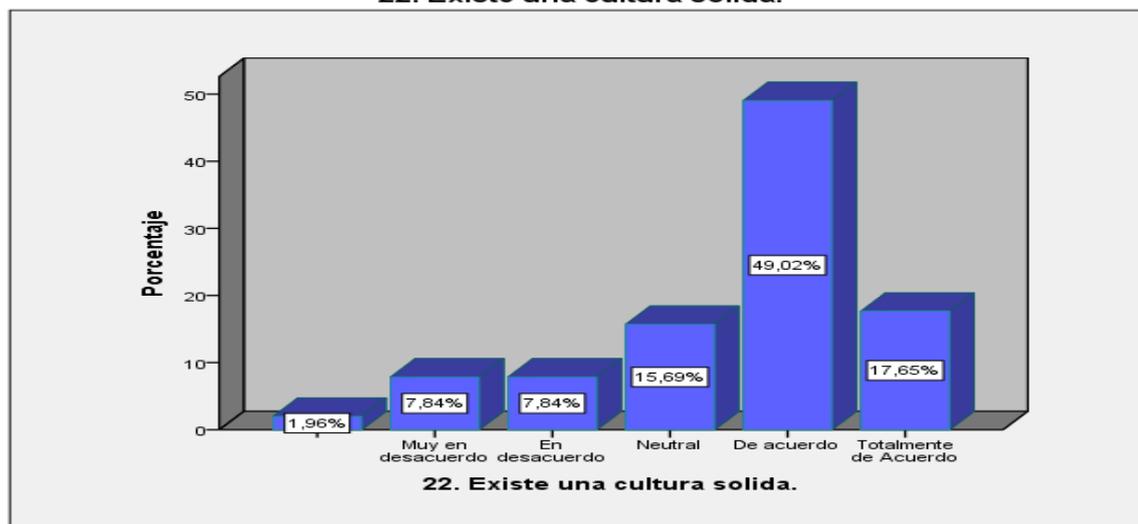
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	13,7
	Neutral	12	23,5	23,5	37,3
	De acuerdo	22	43,1	43,1	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 22 a la pregunta existe una cultura solida el, 17,65% contesto estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contesto estar de acuerdo, el 15,69% manifestó estar neutral a la pregunta, el 7,84% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 7,84% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 22

22. Existe una cultura solida.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 22

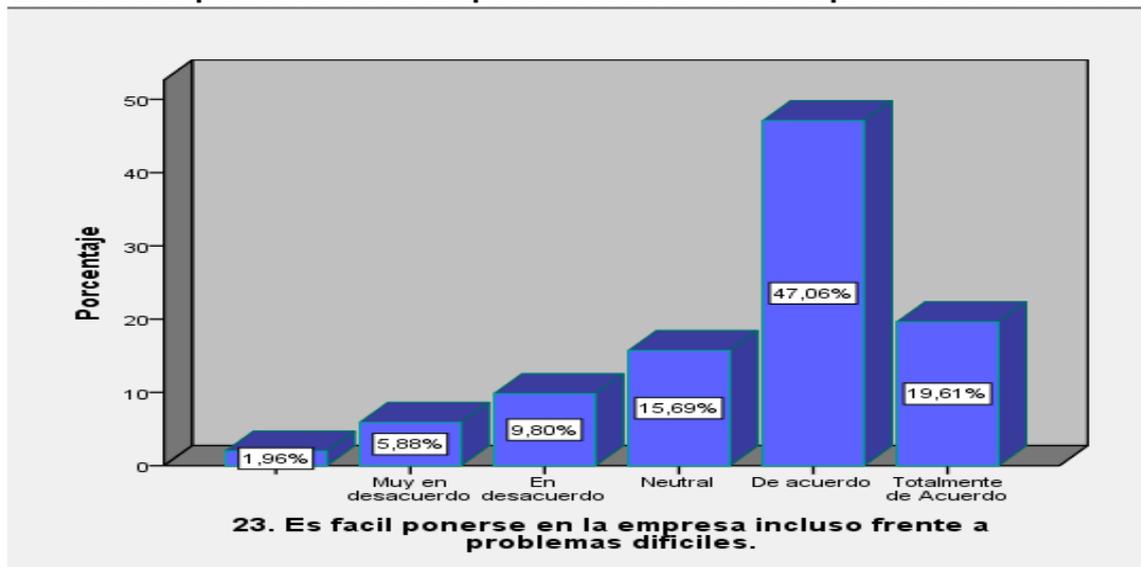
22. Existe una cultura sólida.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	17,6
	Neutral	8	15,7	15,7	33,3
	De acuerdo	25	49,0	49,0	82,4
	Totalmente de Acuerdo	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 23 a la pregunta es fácil ponerse en la empresa incluso frente a problemas difíciles, el 19,61% contesto estar totalmente de acuerdo, el 47,06% contesto estar de acuerdo, el 15,69% manifestó estar neutral a la pregunta, el 9,80% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 23

23. Es facil ponerse en la empresa incluso frente a problemas difíciles.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 23

23. Es fácil ponerse en la empresa incluso frente a problemas difíciles.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	17,6
	Neutral	8	15,7	15,7	33,3
	De acuerdo	24	47,1	47,1	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 24 a la pregunta a menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asunto clave, el 13,73% contesto estar totalmente de acuerdo, el 45,10% contesto estar de acuerdo, el 27,45% manifestó estar neutral a la pregunta, el 9,08% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 24

24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asunto clave.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 24

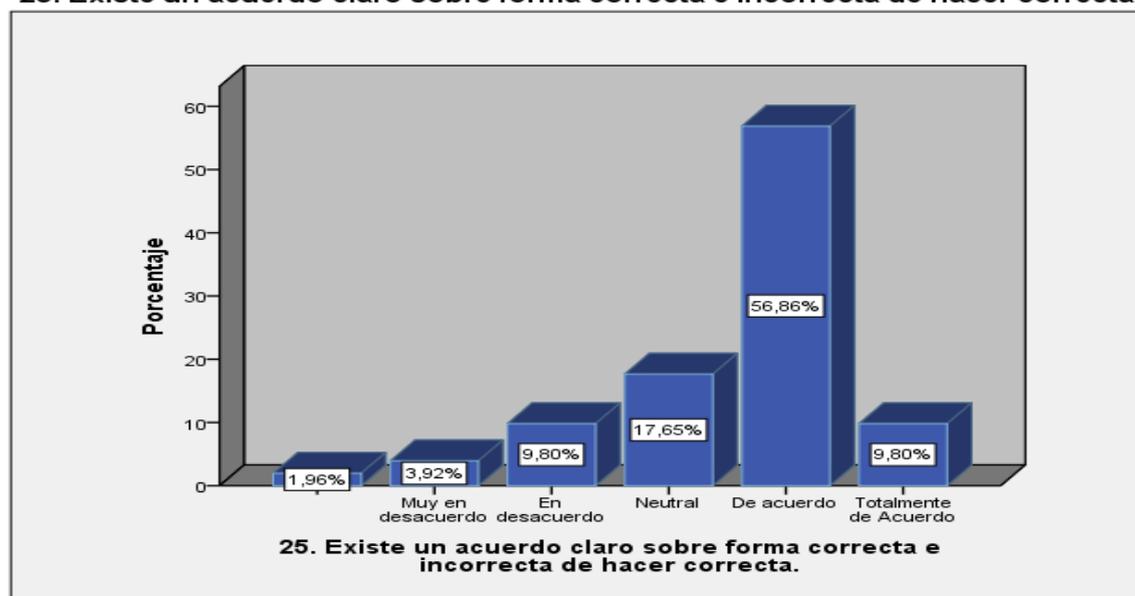
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asunto clave.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	13,7
	Neutral	14	27,5	27,5	41,2
	De acuerdo	23	45,1	45,1	86,3
	Totalmente de Acuerdo	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 25 a la pregunta existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas, el 9,80% contesto estar totalmente de acuerdo, el 56,86% contesto estar de acuerdo, el 17,65% manifestó estar neutral a la pregunta, el 9,80% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 25

25. Existe un acuerdo claro sobre forma correcta e incorrecta de hacer correcta.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 25

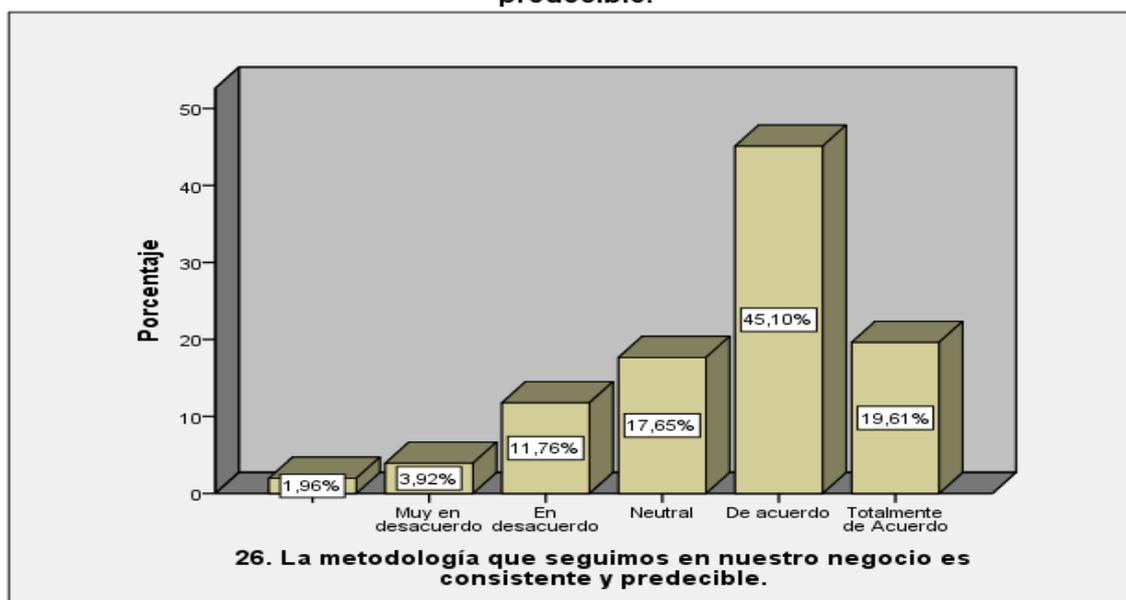
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	15,7
	Neutral	9	17,6	17,6	33,3
	De acuerdo	29	56,9	56,9	90,2
	Totalmente de Acuerdo	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 26 a la pregunta la metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible, el 19,61% contesto estar totalmente de acuerdo, el 45,10% contesto estar de acuerdo, el 17,65% manifestó estar neutral a la pregunta, el 11,76% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 26

26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 26

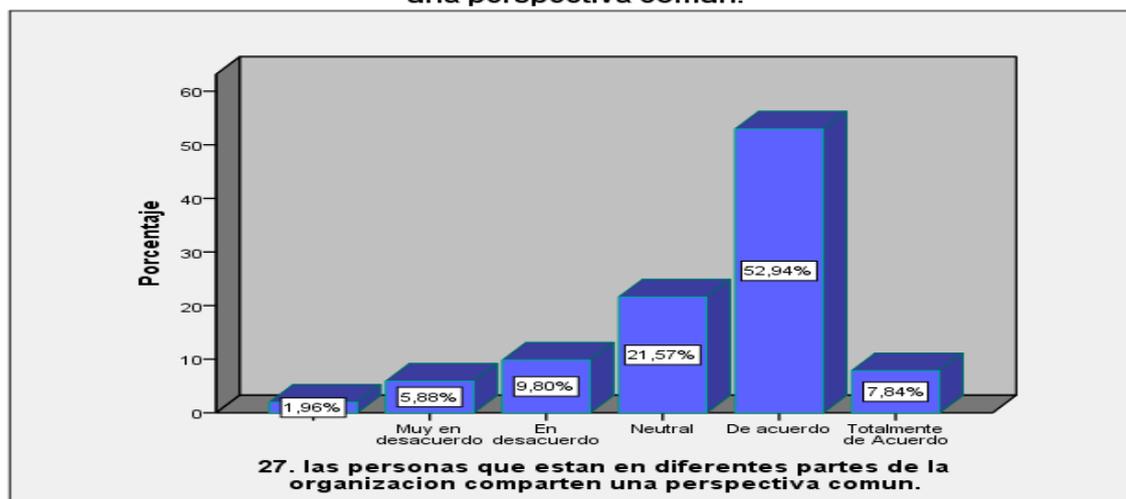
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	17,6
	Neutral	9	17,6	17,6	35,3
	De acuerdo	23	45,1	45,1	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 27 a la pregunta las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común, el 7,84% contestó estar totalmente de acuerdo, el 52,94% contestó estar de acuerdo, el 21,57% manifestó estar neutral a la pregunta, el 9,80% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 27

27. las personas que estan en diferentes partes de la organizacion comparten una perspectiva comun.



Fuente: Elaboración Propia

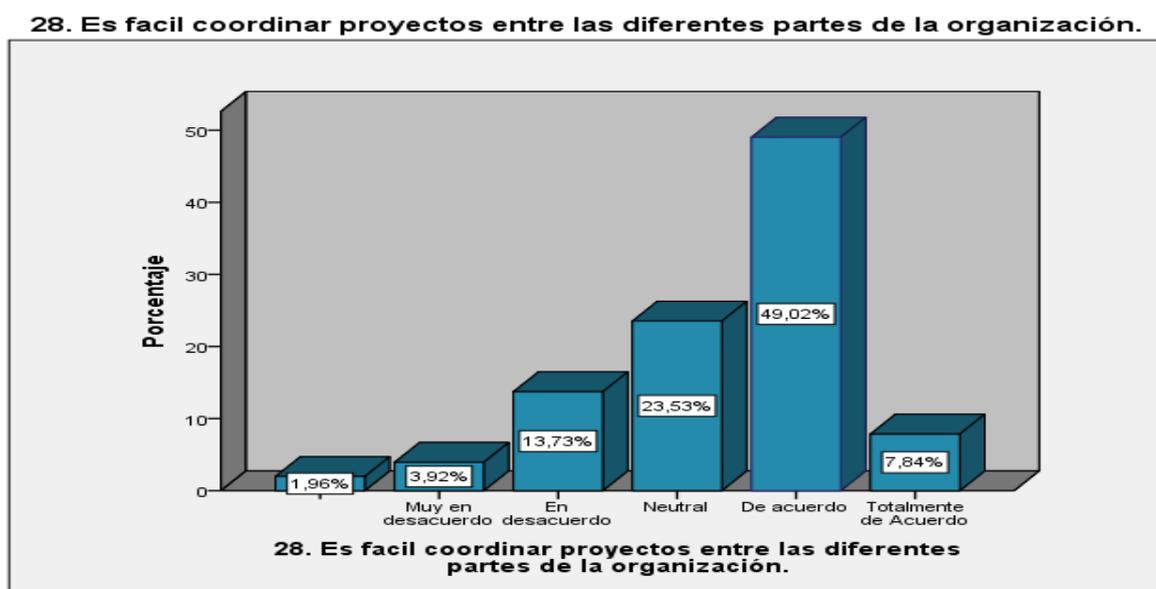
TABLA Nro. 27

27. las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	17,6
	Neutral	11	21,6	21,6	39,2
	De acuerdo	27	52,9	52,9	92,2
	Totalmente de Acuerdo	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 28 a la pregunta es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización, el 7,84% contesto estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contesto estar de acuerdo, el 23,53% manifestó estar neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 28



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 28

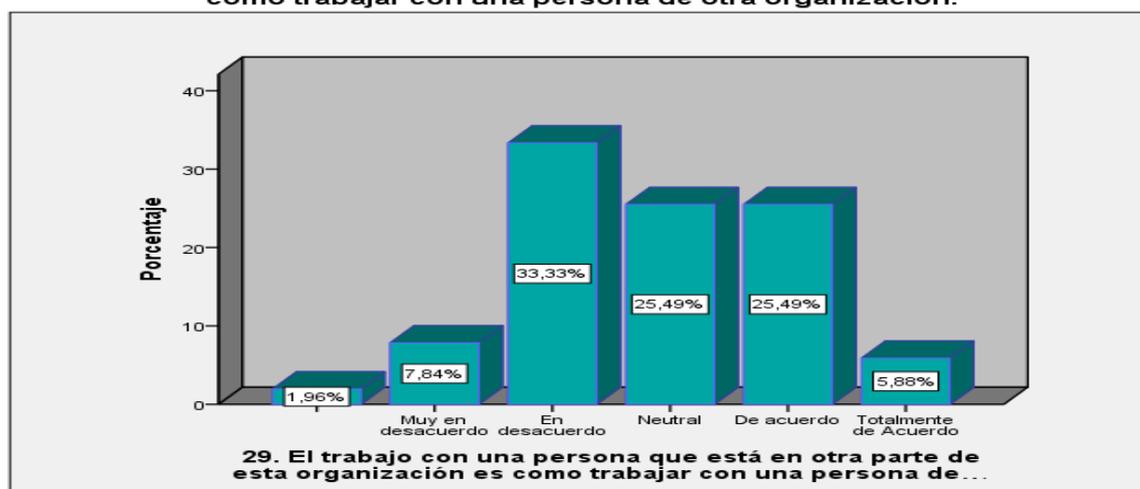
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	19,6
	Neutral	12	23,5	23,5	43,1
	De acuerdo	25	49,0	49,0	92,2
	Totalmente de Acuerdo	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 29 a la pregunta ¿el trabajo con una persona que está en otra parte de esta organización es trabajar con una persona de otra organización?, el 5,88% contesto estar totalmente de acuerdo, el 25,49% contesto estar de acuerdo, el 25,49% manifestó estar neutral a la pregunta, el 33,33 contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 7,84% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 29

29. El trabajo con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 29

29. El trabajo con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	17	33,3	33,3	43,1
	Neutral	13	25,5	25,5	68,6
	De acuerdo	13	25,5	25,5	94,1
	Totalmente de Acuerdo	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 30 a la pregunta las metas están alineadas en todos los niveles, el 7,84% contesto estar totalmente de acuerdo, el 56,86% contesto estar de acuerdo, el 13,73% manifestó estar neutral a la pregunta, el 11,76% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 7,84% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 30



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 30

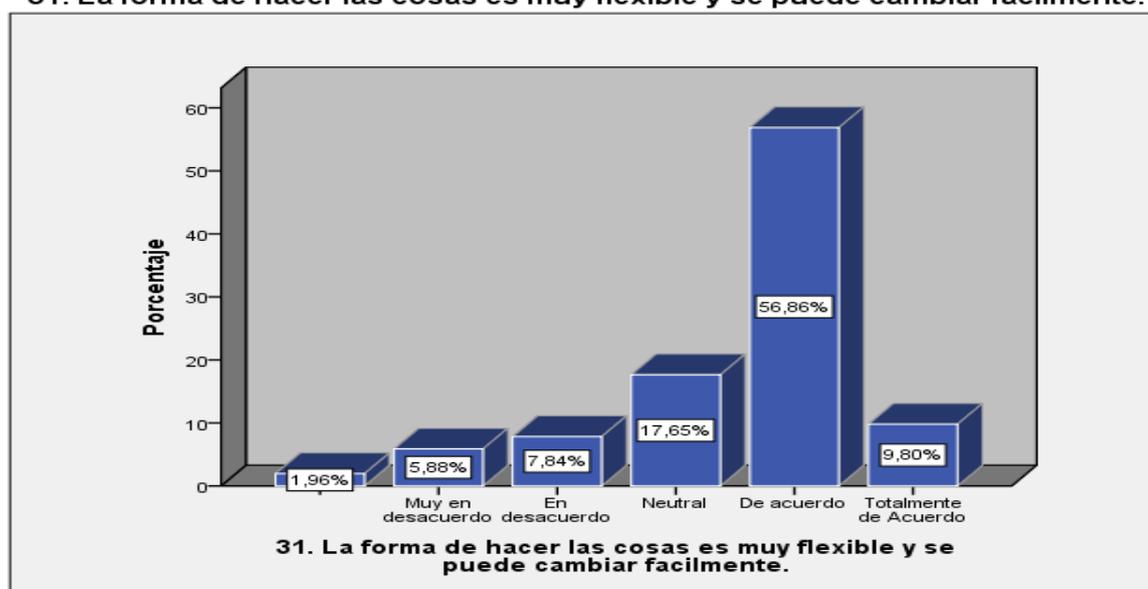
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	21,6
	Neutral	7	13,7	13,7	35,3
	De acuerdo	29	56,9	56,9	92,2
	Totalmente de Acuerdo	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 31 a la pregunta la forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente, el 9,80% contesto estar totalmente de acuerdo, el 47,06% contesto estar de acuerdo, el 56,86% manifestó estar neutral a la pregunta, el 17,65% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 7,84% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 31

31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar facilmente.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 31

31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	15,7
	Neutral	9	17,6	17,6	33,3
	De acuerdo	29	56,9	56,9	90,2
	Totalmente de Acuerdo	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 32 a la pregunta respondemos bien en la competencia y otros cambios en el entorno comercial, el 7,84% contesto estar totalmente de acuerdo, el 52,94% contesto estar de acuerdo, el 23,53% manifestó estar neutral a la pregunta, el 9,80% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 32



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 32

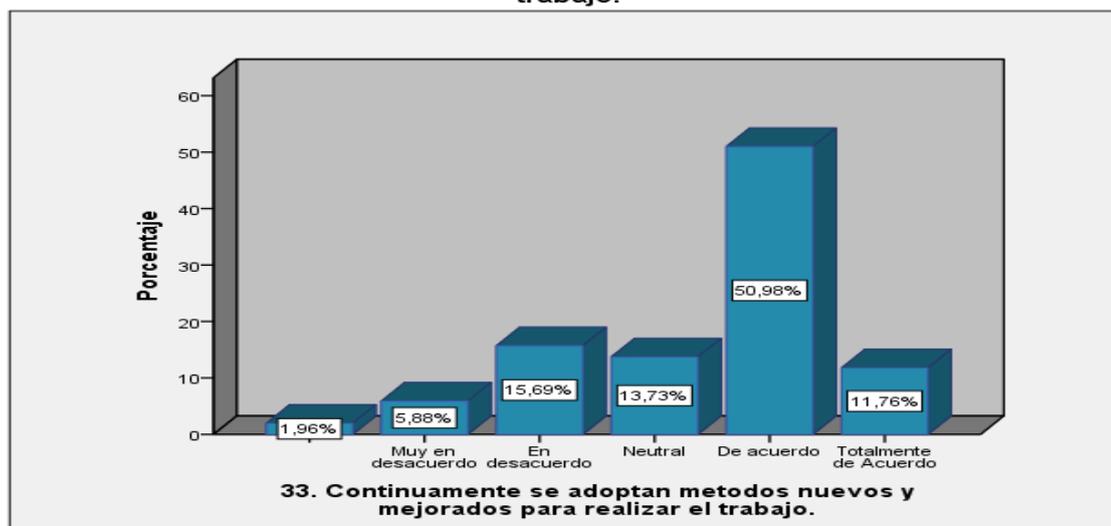
32. Respondemos bien en la competencia y otros cambios en el entorno comercial.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	15,7
	Neutral	12	23,5	23,5	39,2
	De acuerdo	27	52,9	52,9	92,2
	Totalmente de Acuerdo	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 33 a la pregunta continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo, el 11,76% contesto estar totalmente de acuerdo, el 50,98% contesto estar de acuerdo, el 13,73% manifestó estar neutral a la pregunta, el 15,69% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 33

33. Continuamente se adoptan metodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 33

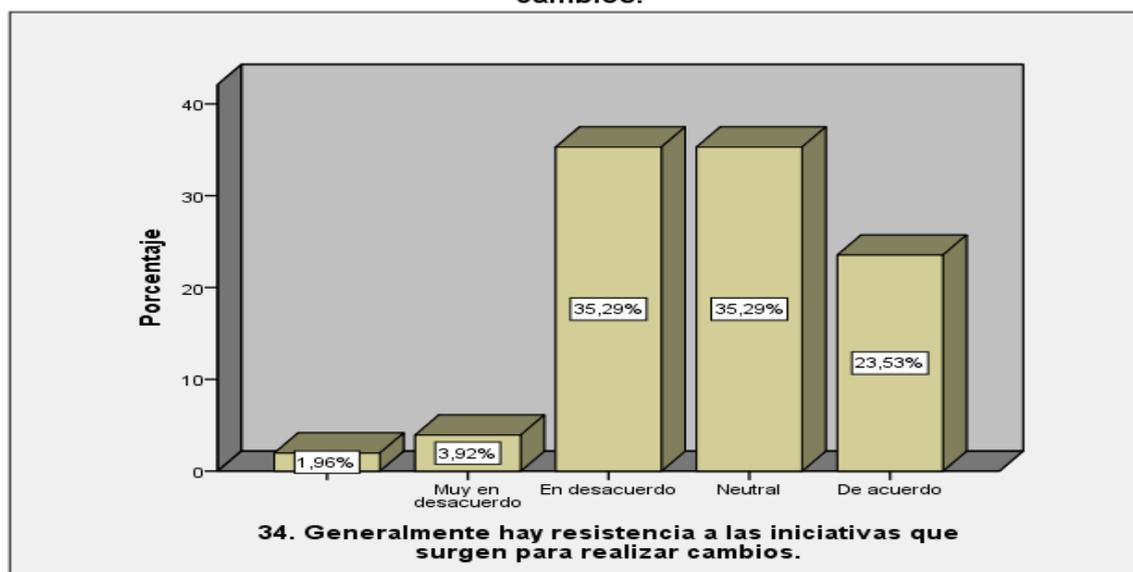
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	8	15,7	15,7	23,5
	Neutral	7	13,7	13,7	37,3
	De acuerdo	26	51,0	51,0	88,2
	Totalmente de Acuerdo	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 34 a la pregunta generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios, el 23,53% contesto estar de acuerdo, el 35,29% manifestó estar neutral a la pregunta, el 35,29% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 34

34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 34

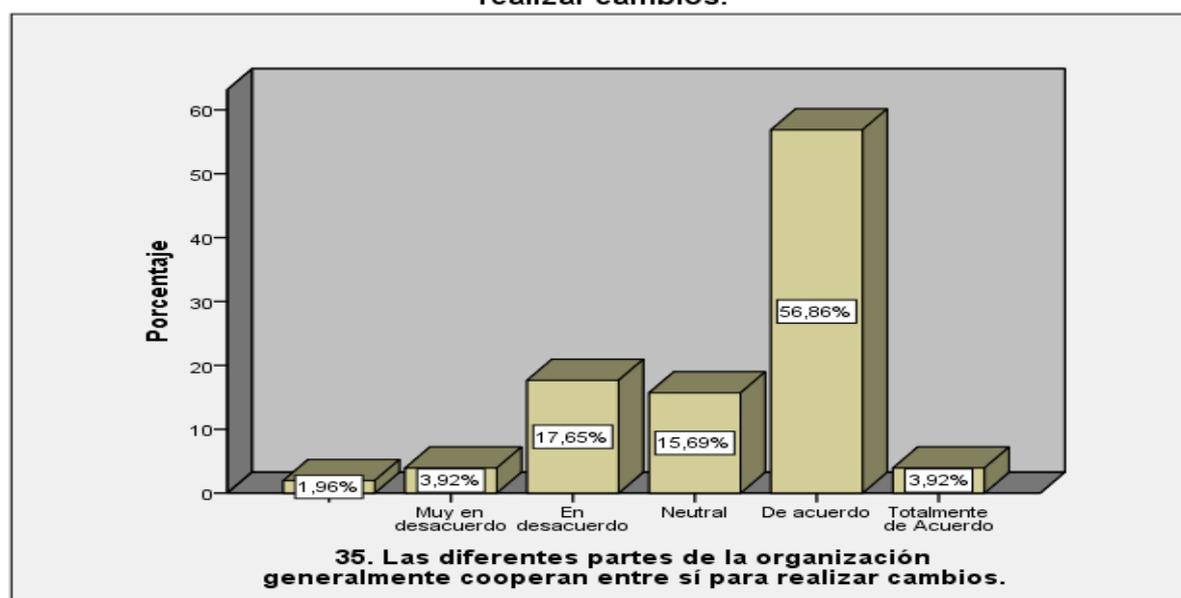
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	18	35,3	35,3	41,2
	Neutral	18	35,3	35,3	76,5
	De acuerdo	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 35 a la pregunta las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios, el 3,92% contestó estar totalmente de acuerdo, el 56,86% contestó estar de acuerdo, el 15,69% manifestó estar neutral a la pregunta, el 17,65% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 35

35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 35

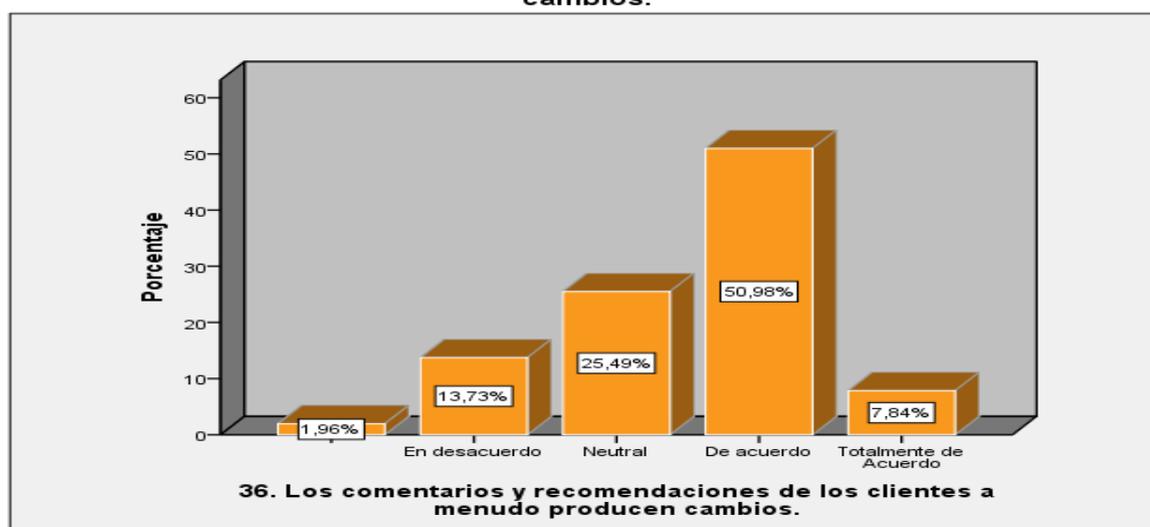
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	9	17,6	17,6	23,5
	Neutral	8	15,7	15,7	39,2
	De acuerdo	29	56,9	56,9	96,1
	Totalmente de Acuerdo	2	3,9	3,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 36 a la pregunta los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios, el 7,84% contesto estar totalmente de acuerdo, el 50,98% contesto estar de acuerdo, el 25,49% manifestó estar neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo.

GRÁFICO N° 36

36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 36

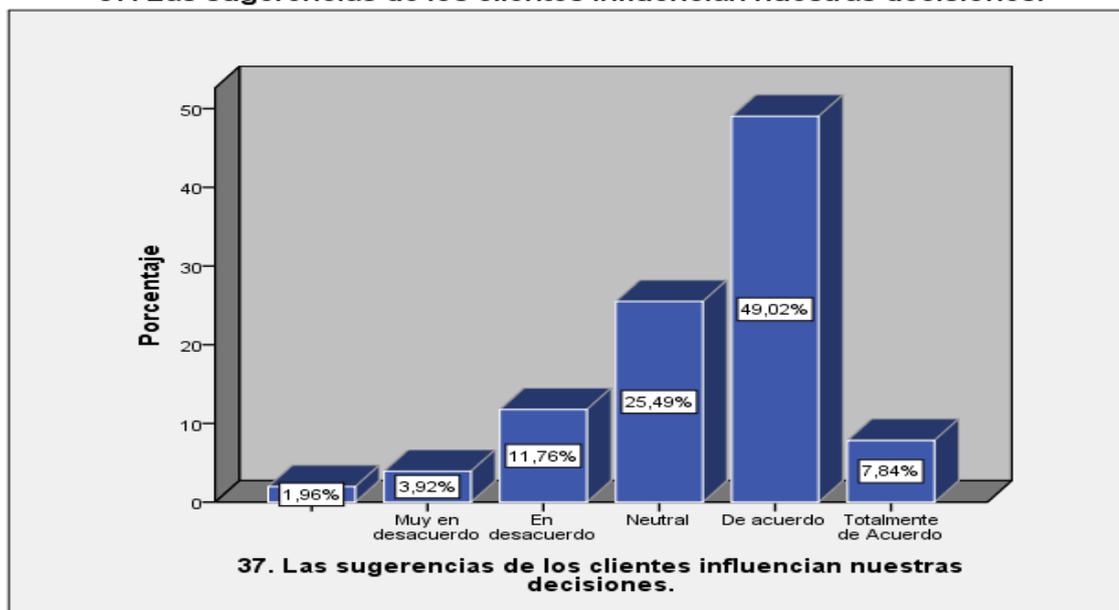
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	15,7
	Neutral	13	25,5	25,5	41,2
	De acuerdo	26	51,0	51,0	92,2
	Totalmente de Acuerdo	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 37 a la pregunta las sugerencias de los clientes influncian nuestras decisiones, el 7,84% contesto estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contesto estar de acuerdo, el 25,49% manifestó estar neutral a la pregunta, el 11,76% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 37

37. Las sugerencias de los clientes influncian nuestras decisiones.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 37

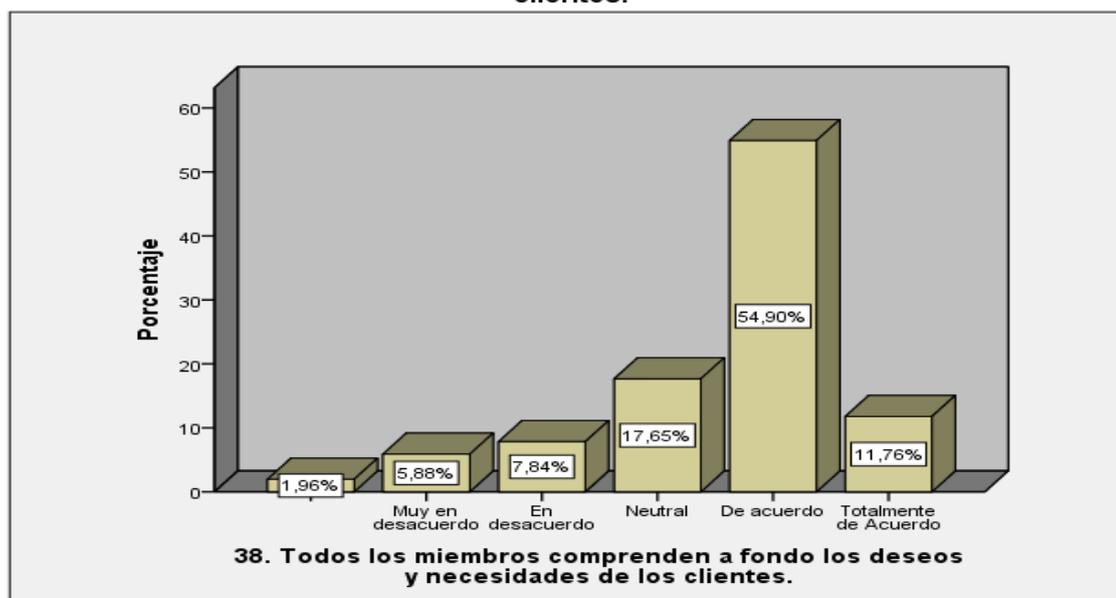
37. Las sugerencias de los clientes influyen nuestras decisiones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	17,6
	Neutral	13	25,5	25,5	43,1
	De acuerdo	25	49,0	49,0	92,2
	Totalmente de Acuerdo	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 38 a la pregunta todos los miembros comprenden a fondo los deseos y necesidades de los clientes, el 11,76% contesto estar totalmente de acuerdo, el 54,90% contesto estar de acuerdo, el 17,65% manifestó estar neutral a la pregunta, el 7,84% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro38

38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y necesidades de los clientes.



Fuente: Elaboración Propia

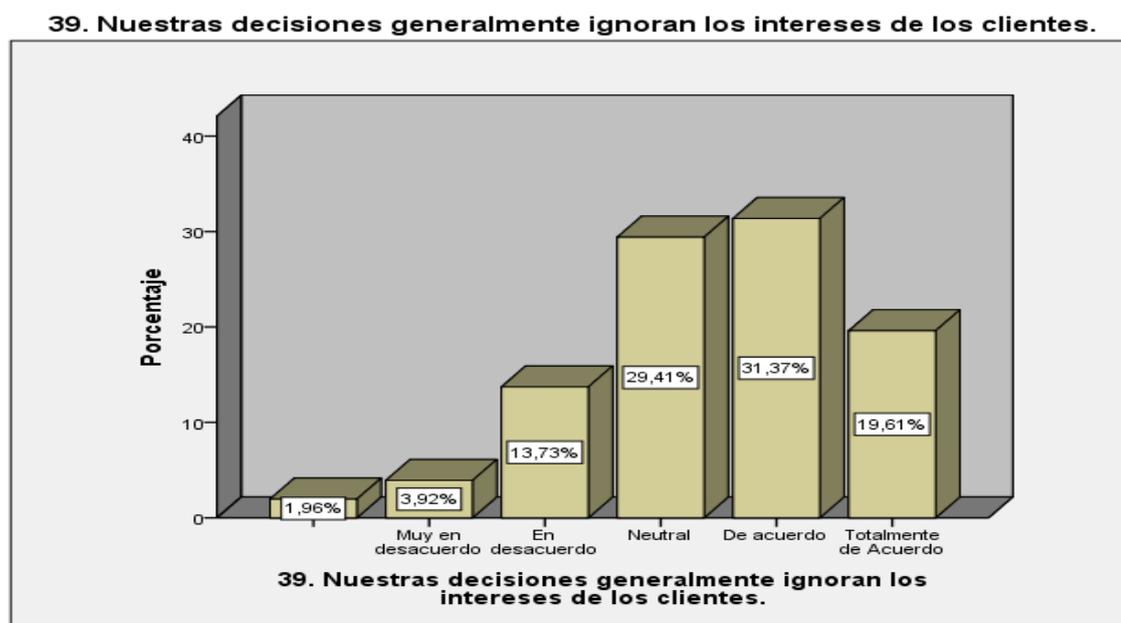
TABLA Nro.38

38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y necesidades de los clientes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	15,7
	Neutral	9	17,6	17,6	33,3
	De acuerdo	28	54,9	54,9	88,2
	Totalmente de Acuerdo	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 39 a la pregunta los líderes y gerentes hacen lo que dicen, 19,61% contesto estar totalmente de acuerdo, el 31,37% contesto estar de acuerdo, el 29,41% manifestó estar neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 39



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 39

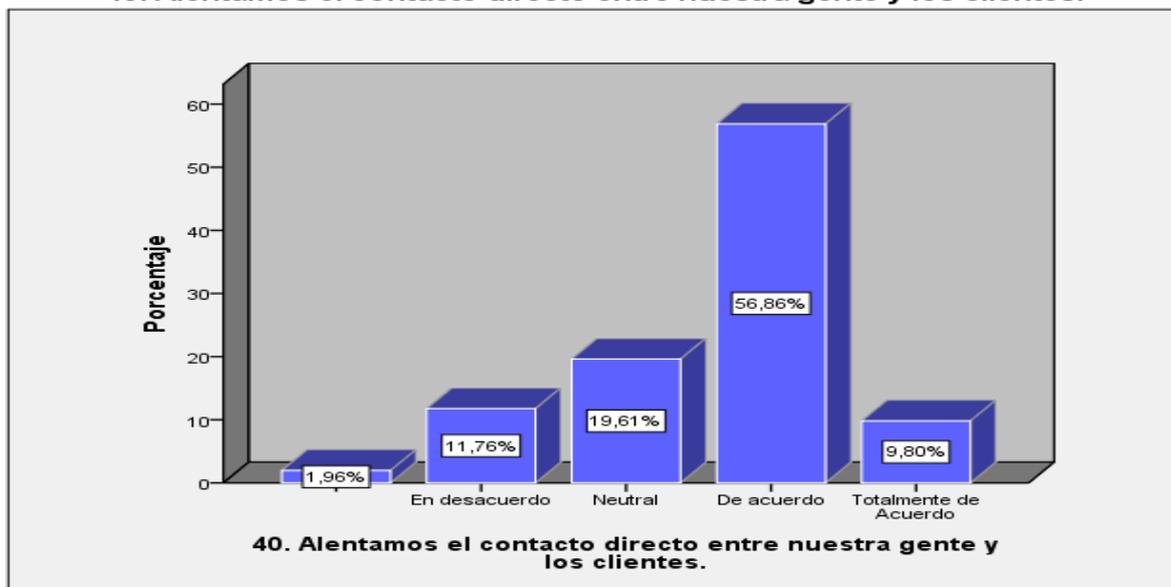
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	19,6
	Neutral	15	29,4	29,4	49,0
	De acuerdo	16	31,4	31,4	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 40 a la pregunta alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes, el 9,80% contestó estar totalmente de acuerdo, el 56,86% contestó estar de acuerdo, el 19,61% manifestó estar neutral a la pregunta, el 11,76% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contestó estar muy en desacuerdo

GRÁFICO Nro. 40

40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 40

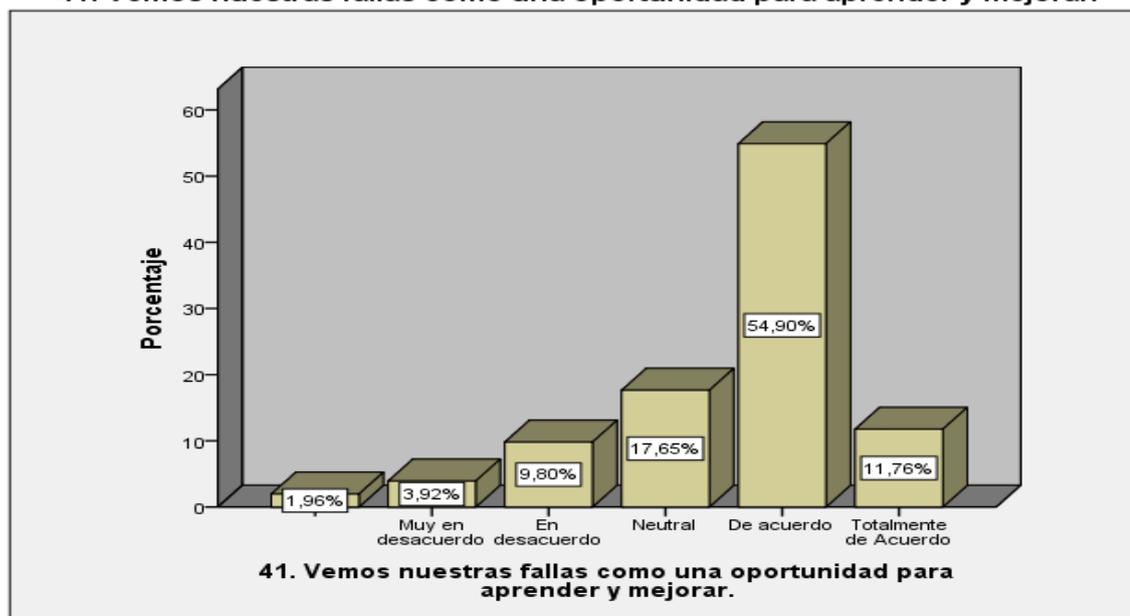
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	13,7
	Neutral	10	19,6	19,6	33,3
	De acuerdo	29	56,9	56,9	90,2
	Totalmente de Acuerdo	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 41 a la pregunta vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar, el 11,76% contesto estar totalmente de acuerdo, el 54,90% contesto estar de acuerdo, el 17,65% manifestó estar neutral a la pregunta, el 9,80% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 41

41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.



Fuente: Elaboración Propia

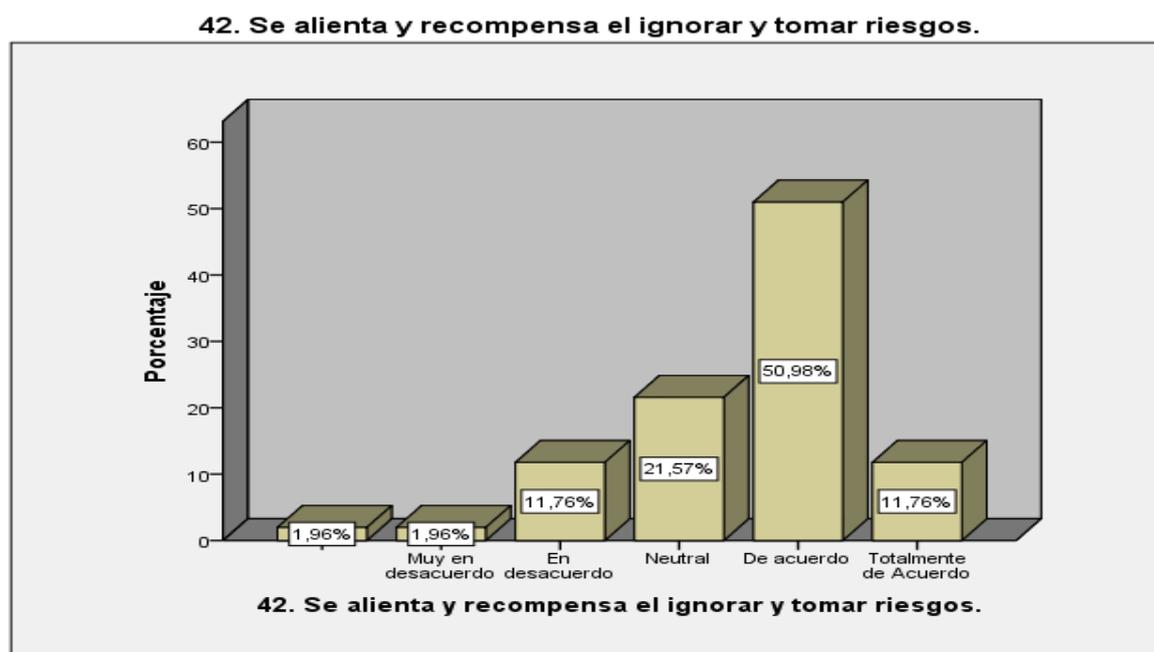
TABLA Nro. 41

41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	5	9,8	9,8	15,7
	Neutral	9	17,6	17,6	33,3
	De acuerdo	28	54,9	54,9	88,2
	Totalmente de Acuerdo	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 42 a la pregunta se alienta y recompensa el ignorar y tomar riesgos, el 11,76% contesto estar totalmente de acuerdo, el 50,98% contesto estar de acuerdo, el 21,57% manifestó estar neutral a la pregunta, el 11,76% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 42



Fuente: Elaboración Propia

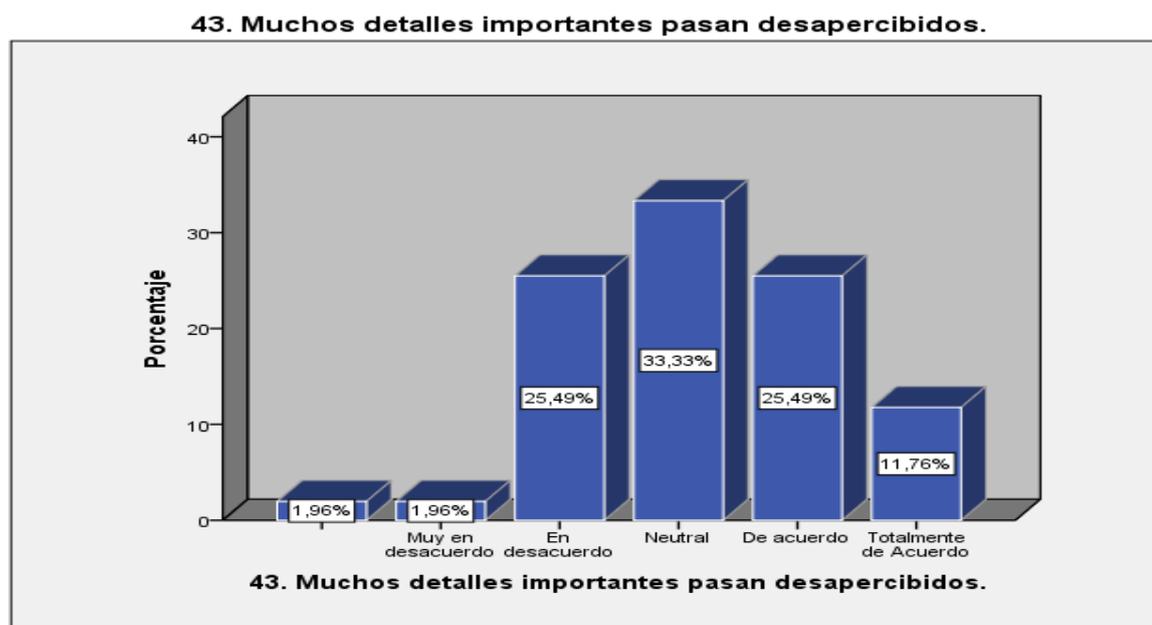
TABLA Nro. 42

42. Se alienta y recompensa el ignorar y tomar riesgos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	15,7
	Neutral	11	21,6	21,6	37,3
	De acuerdo	26	51,0	51,0	88,2
	Totalmente de Acuerdo	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 43 a la pregunta muchos detalles importantes pasan por desapercibidos, el 11,76% contesto estar totalmente de acuerdo, el 25,49% contesto estar de acuerdo, el 33,33% manifestó estar neutral a la pregunta, el 25,49% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 43



Fuente: Elaboración Propia

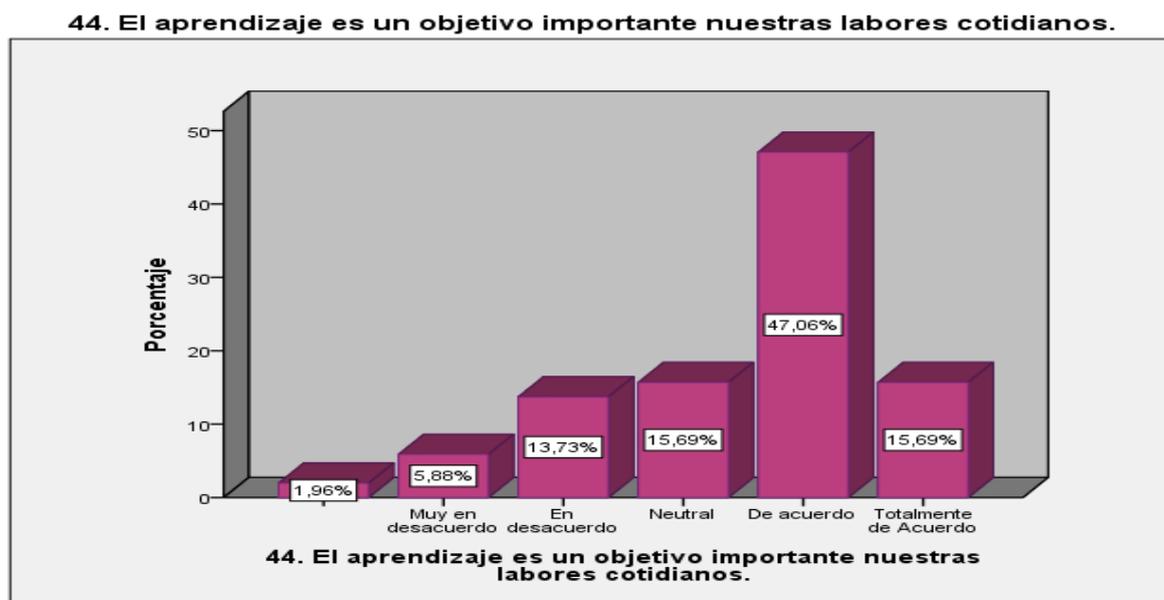
TABLA Nro. 43

43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	13	25,5	25,5	29,4
	Neutral	17	33,3	33,3	62,7
	De acuerdo	13	25,5	25,5	88,2
	Totalmente de Acuerdo	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 44 a la pregunta el aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas, el 15,69% contesto estar totalmente de acuerdo, el 47,06% contesto estar de acuerdo, el 15,69% manifestó estar neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 44



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 44

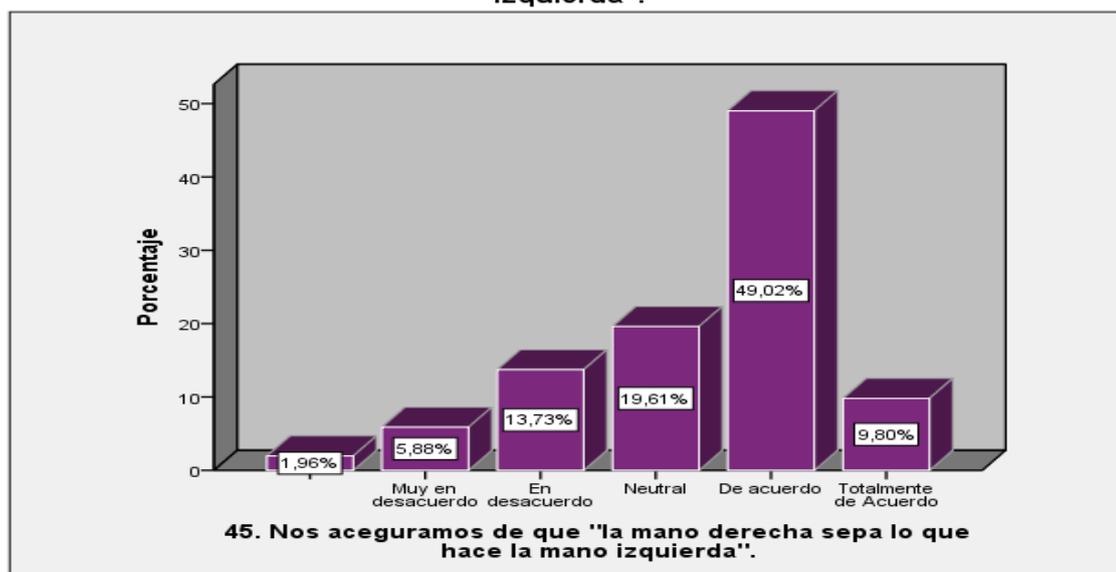
44. El aprendizaje es un objetivo importante nuestras labores cotidianos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	21,6
	Neutral	8	15,7	15,7	37,3
	De acuerdo	24	47,1	47,1	84,3
	Totalmente de Acuerdo	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 45 a la pregunta nos aseguramos de que la mano derecha sepa lo que hace la mano izquierda, el 9,80% contesto estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contesto estar de acuerdo, el 19,61% manifestó estar neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 45

45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la mano izquierda".



Fuente: Elaboración Propia

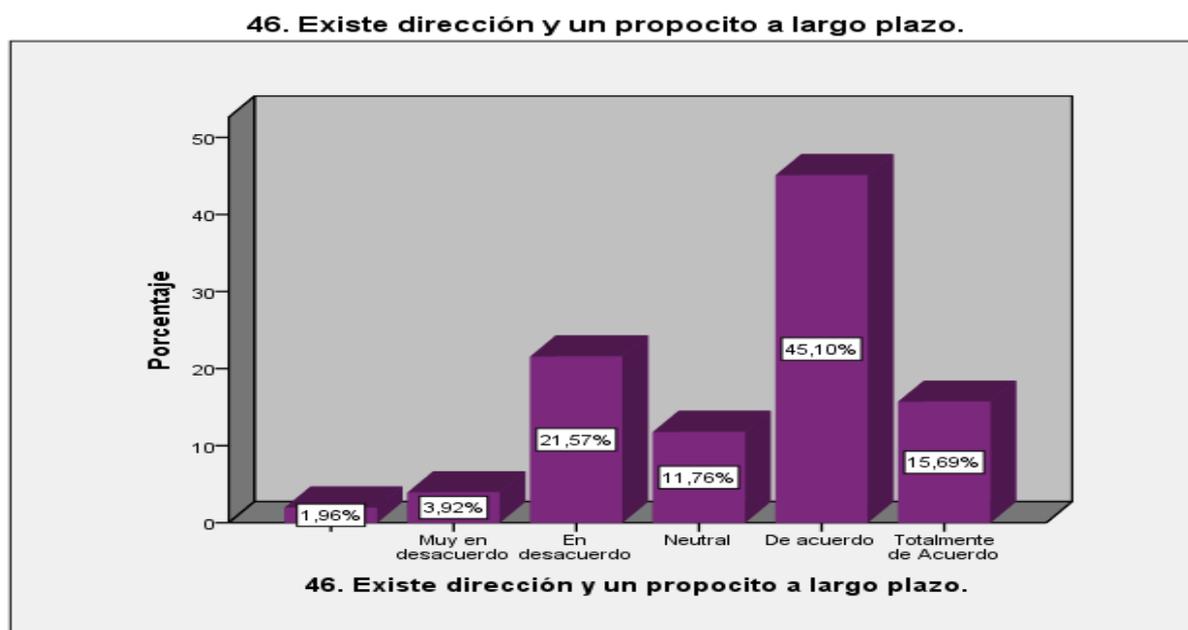
TABLA Nro. 45

45. Nos aseguramos de que "la mano derecha sepa lo que hace la mano izquierda".					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	21,6
	Neutral	10	19,6	19,6	41,2
	De acuerdo	25	49,0	49,0	90,2
	Totalmente de Acuerdo	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 46 a la pregunta existe dirección y un propósito a largo plazo, el 15,69% contesto estar totalmente de acuerdo, el 45,10% contesto estar de acuerdo, el 11,76% manifestó estar neutral a la pregunta, el 21,57% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 46



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 46

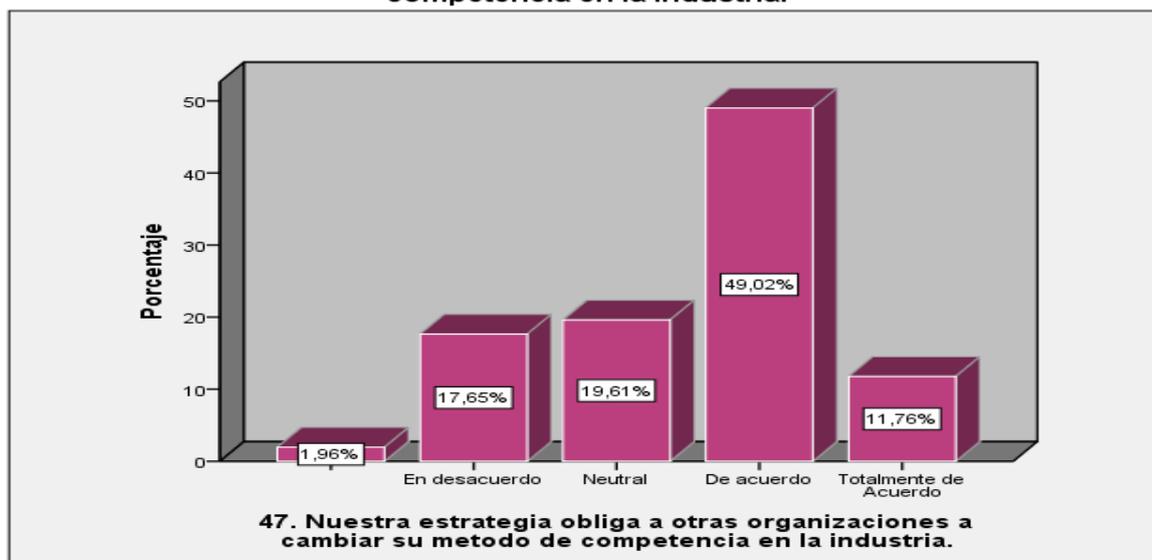
46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	11	21,6	21,6	27,5
	Neutral	6	11,8	11,8	39,2
	De acuerdo	23	45,1	45,1	84,3
	Totalmente de Acuerdo	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 47 a la pregunta nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria, el 11,76% contestó estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contestó estar de acuerdo, el 19,61% manifestó estar neutral a la pregunta, el 17,65% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 47

47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su metodo de competencia en la industria.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 47

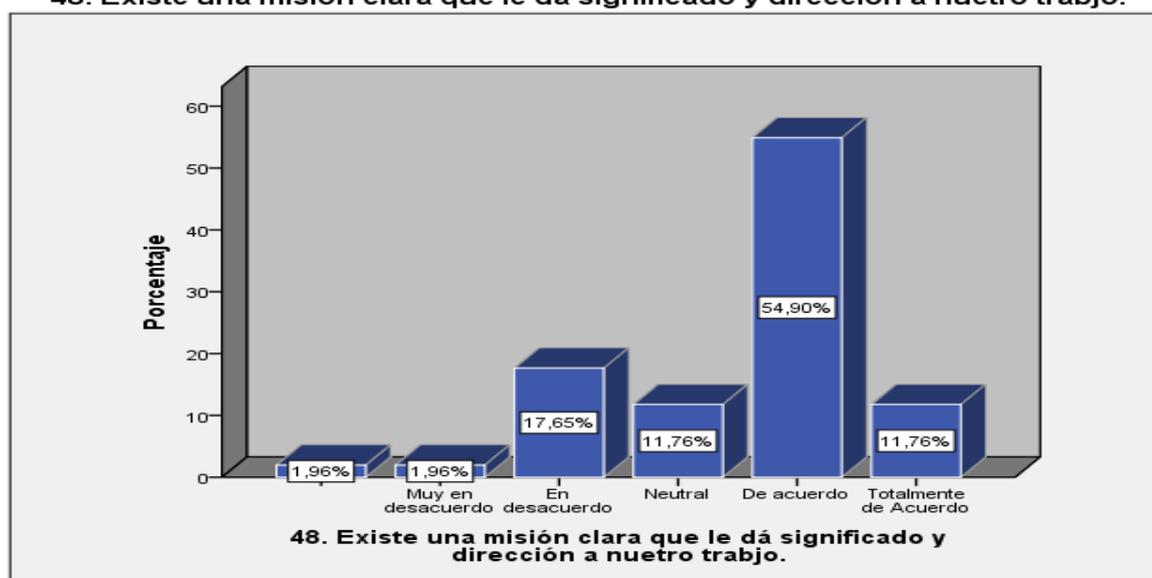
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	9	17,6	17,6	19,6
	Neutral	10	19,6	19,6	39,2
	De acuerdo	25	49,0	49,0	88,2
	Totalmente de Acuerdo	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 48 a la pregunta existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo, el 11,76% contestó estar totalmente de acuerdo, el 54,90% contestó estar de acuerdo, el 11,76% manifestó estar neutral a la pregunta, el 17,65% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 48

48. Existe una misión clara que le dá significado y dirección a nuestro trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

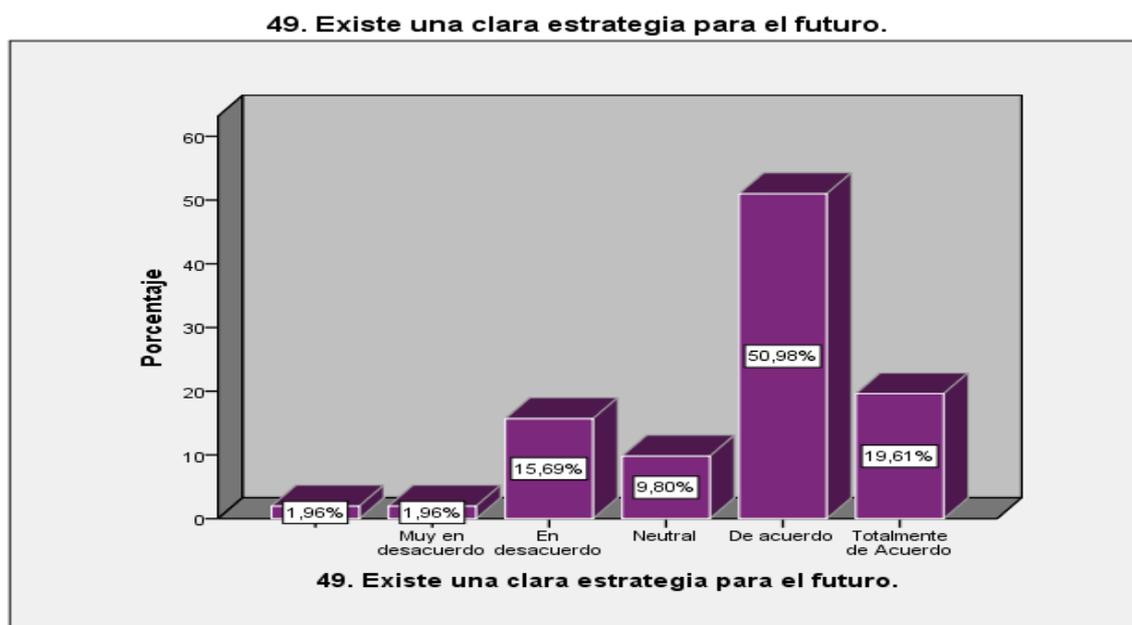
TABLA Nro. 48

48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	9	17,6	17,6	21,6
	Neutral	6	11,8	11,8	33,3
	De acuerdo	28	54,9	54,9	88,2
	Totalmente de Acuerdo	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 49 a la pregunta existe una clara estrategia para el futuro, el 19,61% contesto estar totalmente de acuerdo, el 50,98% contesto estar de acuerdo, el 9,80% manifestó estar neutral a la pregunta, el 15,69% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 49



Fuente: Elaboración Propia

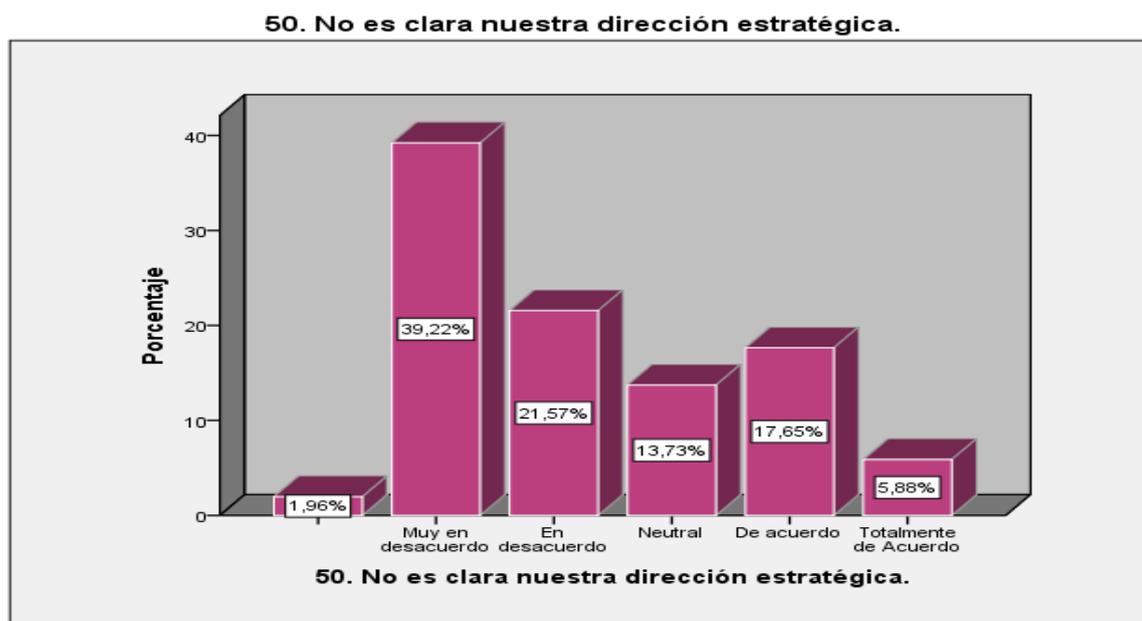
TABLA Nro. 49

49. Existe una clara estrategia para el futuro.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	8	15,7	15,7	19,6
	Neutral	5	9,8	9,8	29,4
	De acuerdo	26	51,0	51,0	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 50 a la pregunta no es clara nuestra dirección estratégica, 5,88% contesto estar totalmente de acuerdo, el 17,65% contesto estar de acuerdo, el 13,73% manifestó estar neutral a la pregunta, el 21,57% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 39,22% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 50



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 50

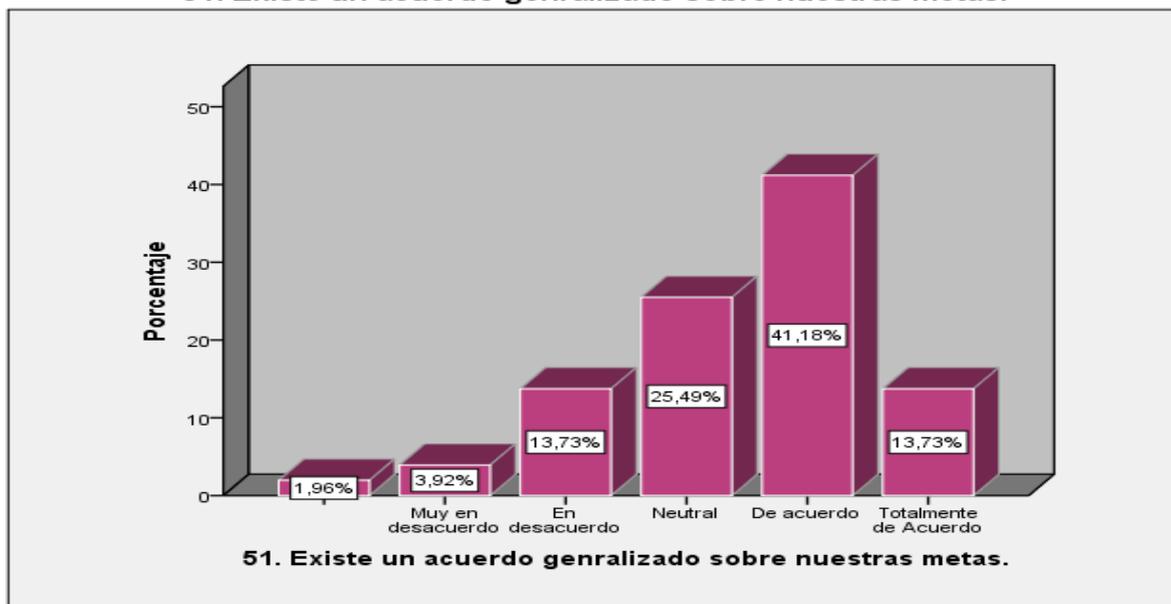
50. No es clara nuestra dirección estratégica.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	20	39,2	39,2	41,2
	En desacuerdo	11	21,6	21,6	62,7
	Neutral	7	13,7	13,7	76,5
	De acuerdo	9	17,6	17,6	94,1
	Totalmente de Acuerdo	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 51 a la pregunta existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas, el 13,73% contesto estar totalmente de acuerdo, el 41,18% contesto estar de acuerdo, el 25,49% manifestó estar neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 51

51. Existe un acuerdo genralizado sobre nuestras metas.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 51

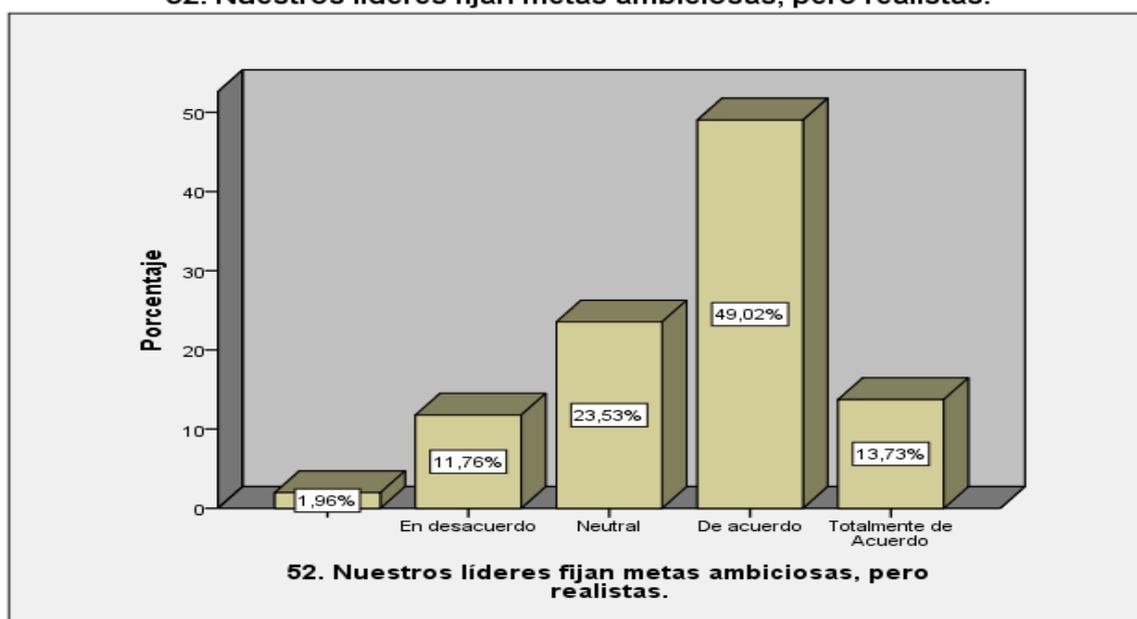
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	19,6
	Neutral	13	25,5	25,5	45,1
	De acuerdo	21	41,2	41,2	86,3
	Totalmente de Acuerdo	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 52 a la pregunta nuestros líderes fijan metas ambiciosas pero realistas, el 13,73% contesto estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contesto estar de acuerdo, el 23,53% manifestó estar neutral a la pregunta, el 11,76% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 52

52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 52

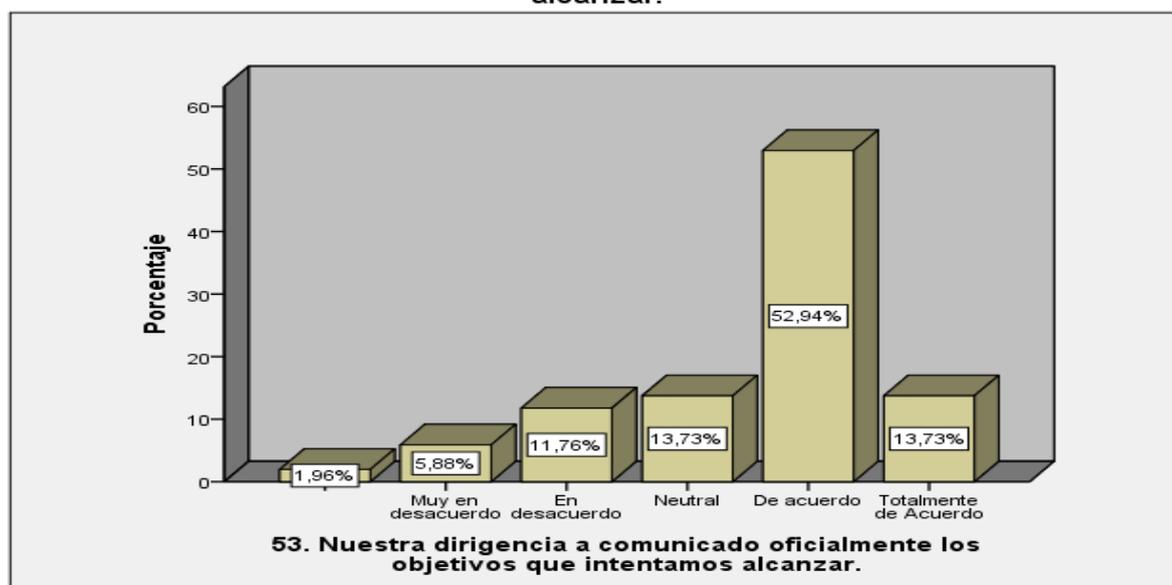
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	13,7
	Neutral	12	23,5	23,5	37,3
	De acuerdo	25	49,0	49,0	86,3
	Totalmente de Acuerdo	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 53 a la pregunta nuestra dirigencia a comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar, el 13,73% contestó estar totalmente de acuerdo, el 52,94% contestó estar de acuerdo, el 13,73% manifestó estar neutral a la pregunta, el 11,76% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 53

53. Nuestra dirigencia a comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 53

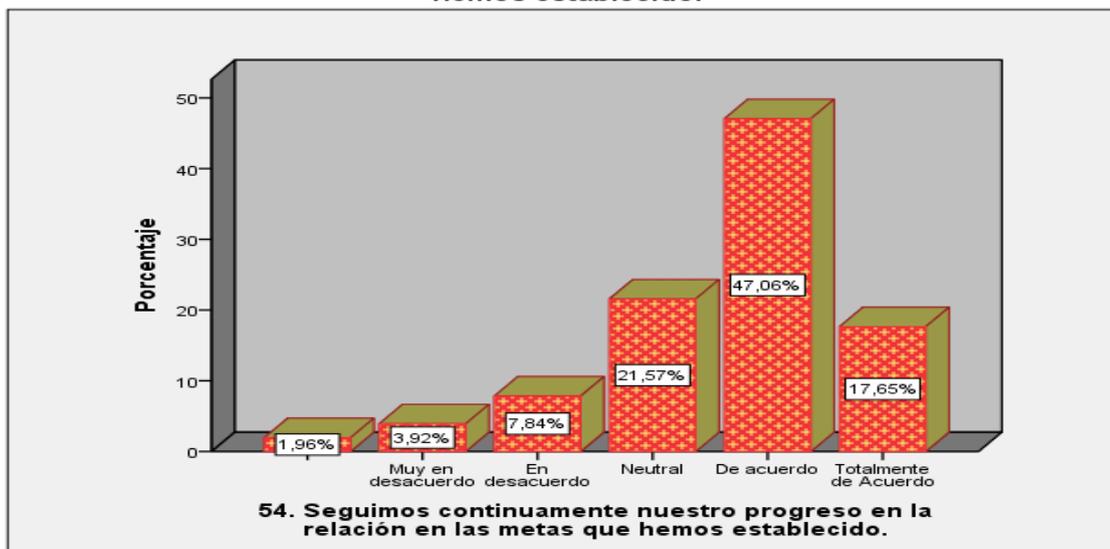
53. Nuestra dirigencia comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	6	11,8	11,8	19,6
	Neutral	7	13,7	13,7	33,3
	De acuerdo	27	52,9	52,9	86,3
	Totalmente de Acuerdo	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 54 a la pregunta seguimos continuamente nuestro progreso en la relación en las metas que hemos establecido, el 17,65% contesto estar totalmente de acuerdo, el 47,06% contesto estar de acuerdo, el 21,57% manifestó estar neutral a la pregunta, el 7,84% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 3,92% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 54

54. Seguimos continuamente nuestro progreso en la relación en las metas que hemos establecido.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 54

54. Seguimos continuamente nuestro progreso en la relación en las metas que hemos establecido.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	2	3,9	3,9	5,9
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	13,7
	Neutral	11	21,6	21,6	35,3
	De acuerdo	24	47,1	47,1	82,4
	Totalmente de Acuerdo	9	17,6	17,6	100,0
Total		51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 55 a la pregunta las personas comprende lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo, 9,80% contesto estar totalmente de acuerdo, el 50,98% contesto estar de acuerdo, el 23,53% manifestó estar neutral a la pregunta, el 5,88% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 7,84% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 55

55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos existoso a largo plazo.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 55

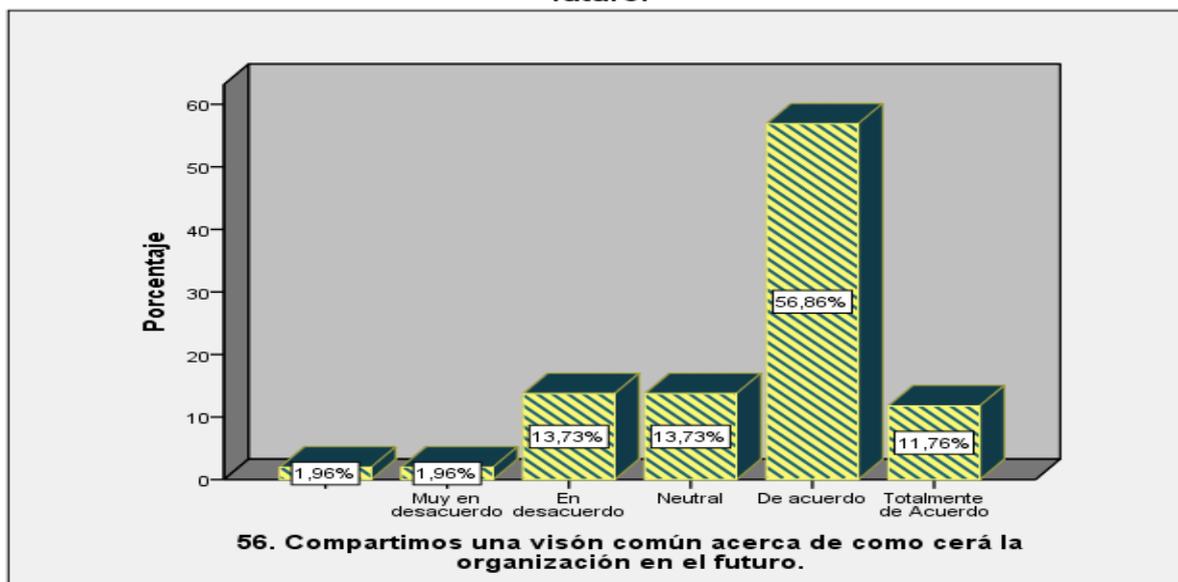
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitoso a largo plazo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	4	7,8	7,8	9,8
	En desacuerdo	3	5,9	5,9	15,7
	Neutral	12	23,5	23,5	39,2
	De acuerdo	26	51,0	51,0	90,2
	Totalmente de Acuerdo	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 56 a la pregunta compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro, el 11,76% contesto estar totalmente de acuerdo, el 56,86% contesto estar de acuerdo, el 13,73% manifestó estar neutral a la pregunta, el 13,73% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 56

56. Compartimos una visión común acerca de como será la organización en el futuro.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 56

56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	7	13,7	13,7	17,6
	Neutral	7	13,7	13,7	31,4
	De acuerdo	29	56,9	56,9	88,2
	Totalmente de Acuerdo	6	11,8	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 57 a la pregunta nuestros líderes tienen una visión a largo plazo, el 17,65% contesto estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contesto estar de acuerdo, el 19,61% manifestó estar neutral a la pregunta, el 5,88% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 57

57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 57

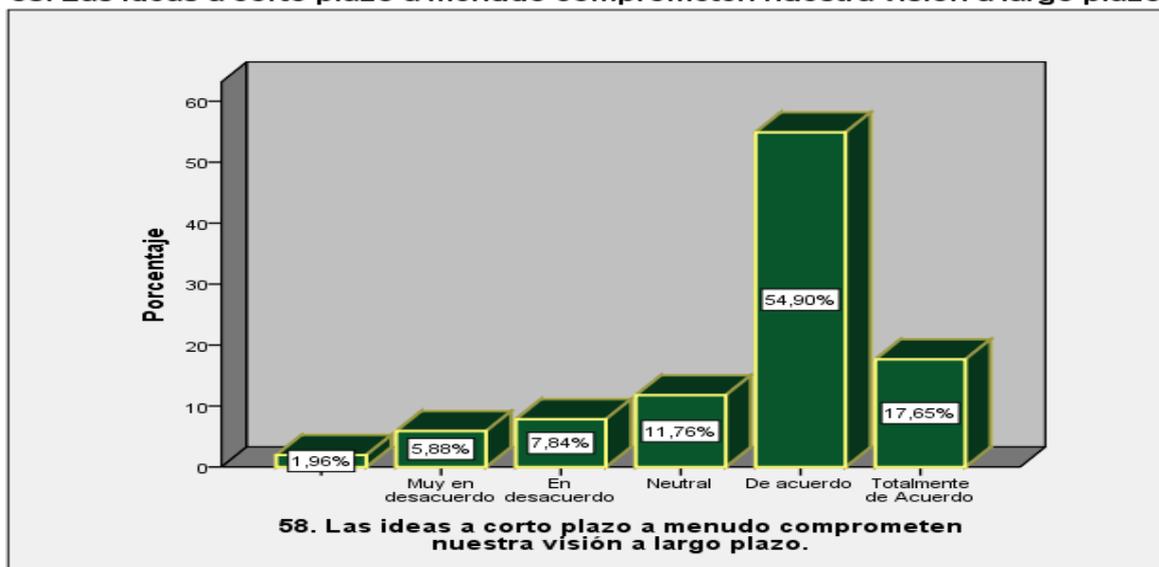
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	3	5,9	5,9	13,7
	Neutral	10	19,6	19,6	33,3
	De acuerdo	25	49,0	49,0	82,4
	Totalmente de Acuerdo	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 58 a la pregunta las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo, el 17,65% contestó estar totalmente de acuerdo, el 54,90% contestó estar de acuerdo, el 11,76% manifestó estar neutral a la pregunta, el 7,84% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 58

58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.



Fuente: Elaboración Propia

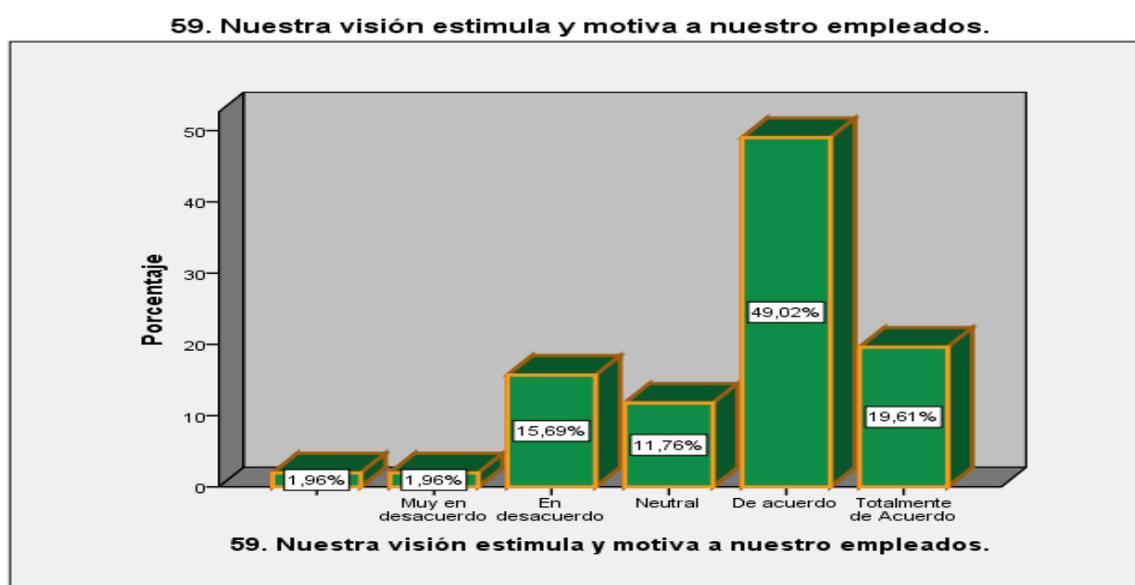
TABLA Nro. 58

58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	4	7,8	7,8	15,7
	Neutral	6	11,8	11,8	27,5
	De acuerdo	28	54,9	54,9	82,4
	Totalmente de Acuerdo	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 59 a la pregunta nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados, el 19,61% contesto estar totalmente de acuerdo, el 49,02% contesto estar de acuerdo, el 11,76% manifestó estar neutral a la pregunta, el 15,69% contesto estar en desacuerdo con la pregunta, y un 1,96% contesto estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 59



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 59

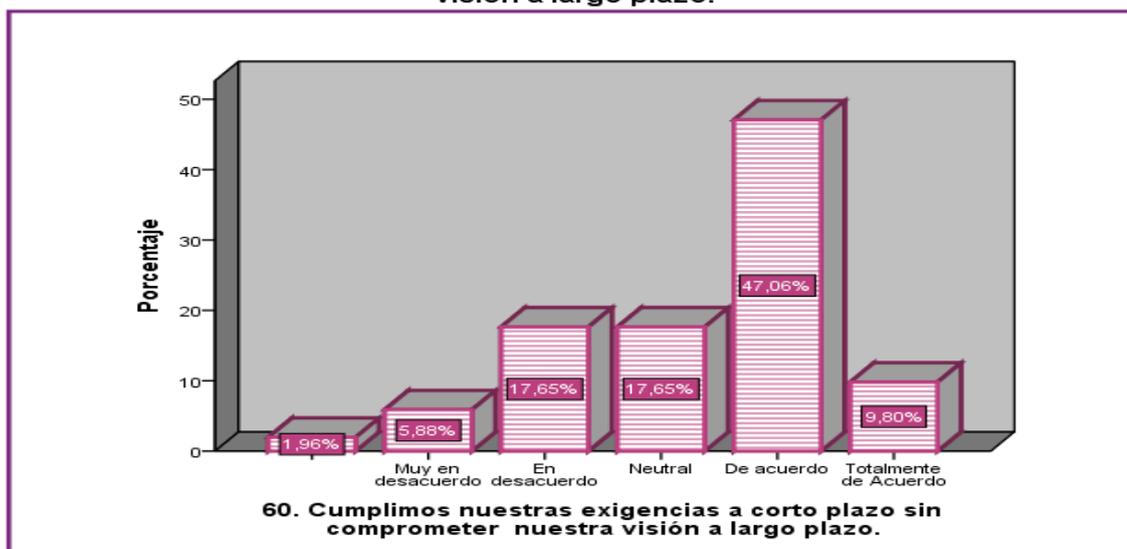
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestro empleados.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	1	2,0	2,0	3,9
	En desacuerdo	8	15,7	15,7	19,6
	Neutral	6	11,8	11,8	31,4
	De acuerdo	25	49,0	49,0	80,4
	Totalmente de Acuerdo	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 60 a la pregunta cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo, el 9,80% contestó estar totalmente de acuerdo, el 47,06% contestó estar de acuerdo, el 17,65% manifestó estar neutral a la pregunta, el 17,65% contestó estar en desacuerdo con la pregunta, y un 5,88% contestó estar muy en desacuerdo.

GRÁFICO Nro. 60

60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

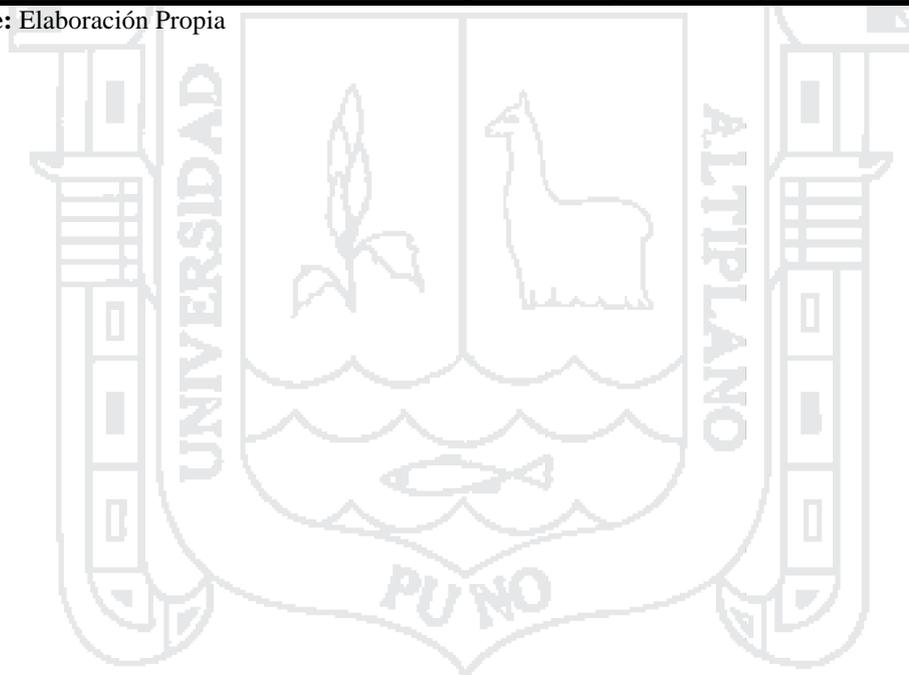


Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 60

60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy en desacuerdo	3	5,9	5,9	7,8
	En desacuerdo	9	17,6	17,6	25,5
	Neutral	9	17,6	17,6	43,1
	De acuerdo	24	47,1	47,1	90,2
	Totalmente de Acuerdo	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

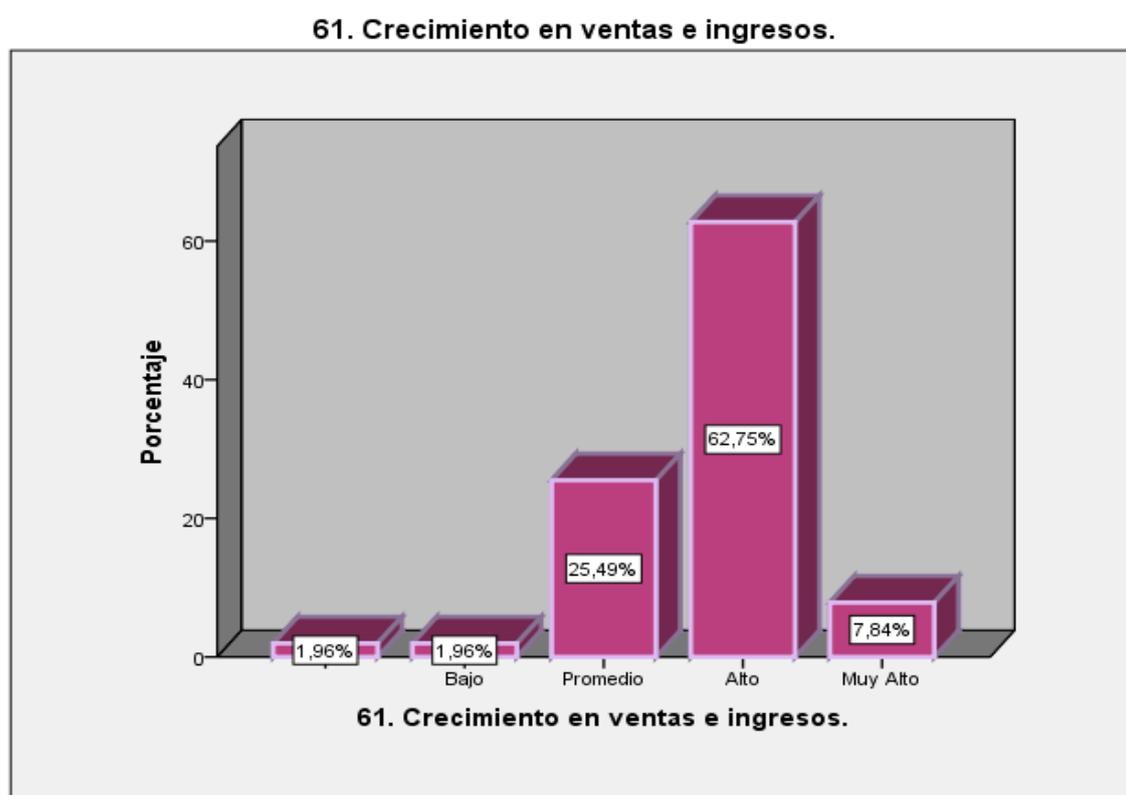
Fuente: Elaboración Propia



5.3. Desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno

En el grafico N° 61 a la pregunta crecimiento en ventas e ingresos, el 7,84% contesto muy alto, el 62,75% contesto alto, el 25,49% manifestó que es un promedio, el 1,96% contesto que es bajo.

GRÁFICO Nro. 61



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 61

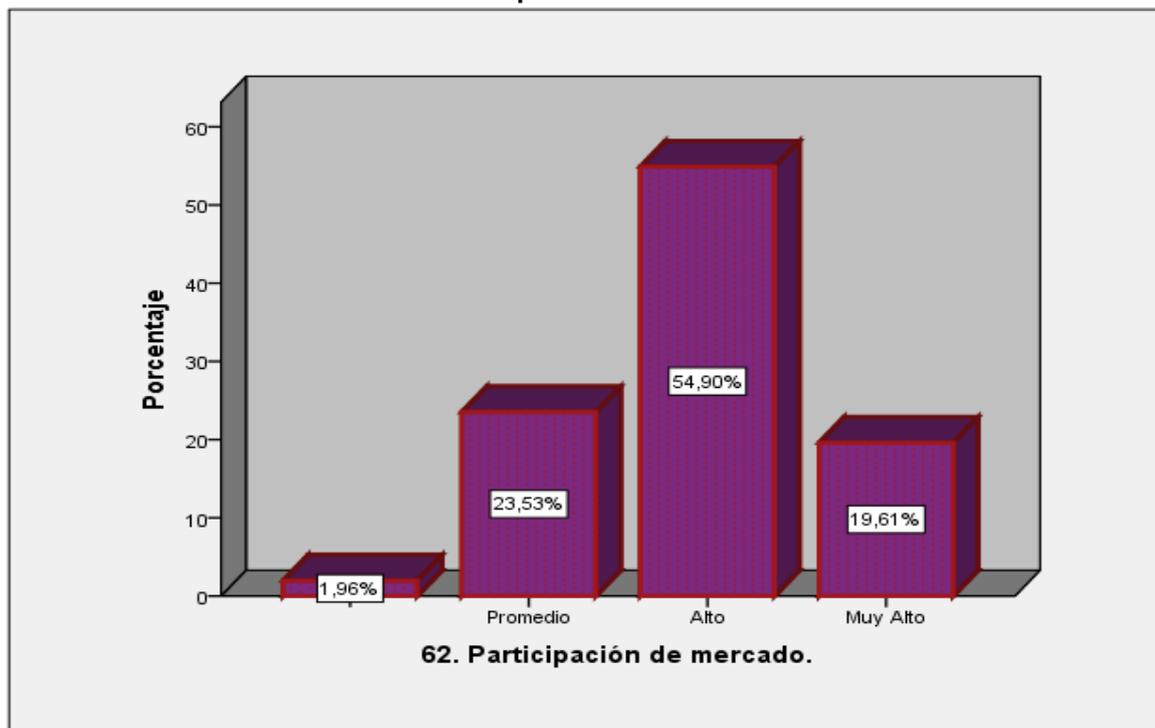
61. Crecimiento en ventas e ingresos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Bajo	1	2,0	2,0	3,9
	Promedio	13	25,5	25,5	29,4
	Alto	32	62,7	62,7	92,2
	Muy Alto	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 62 a la pregunta participación de mercado, el 19,61% contestó muy alto, el 54,90% contestó que es alto, el 23,53% manifestó que es un promedio.

GRÁFICO N° 62

62. Participación de mercado.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 62

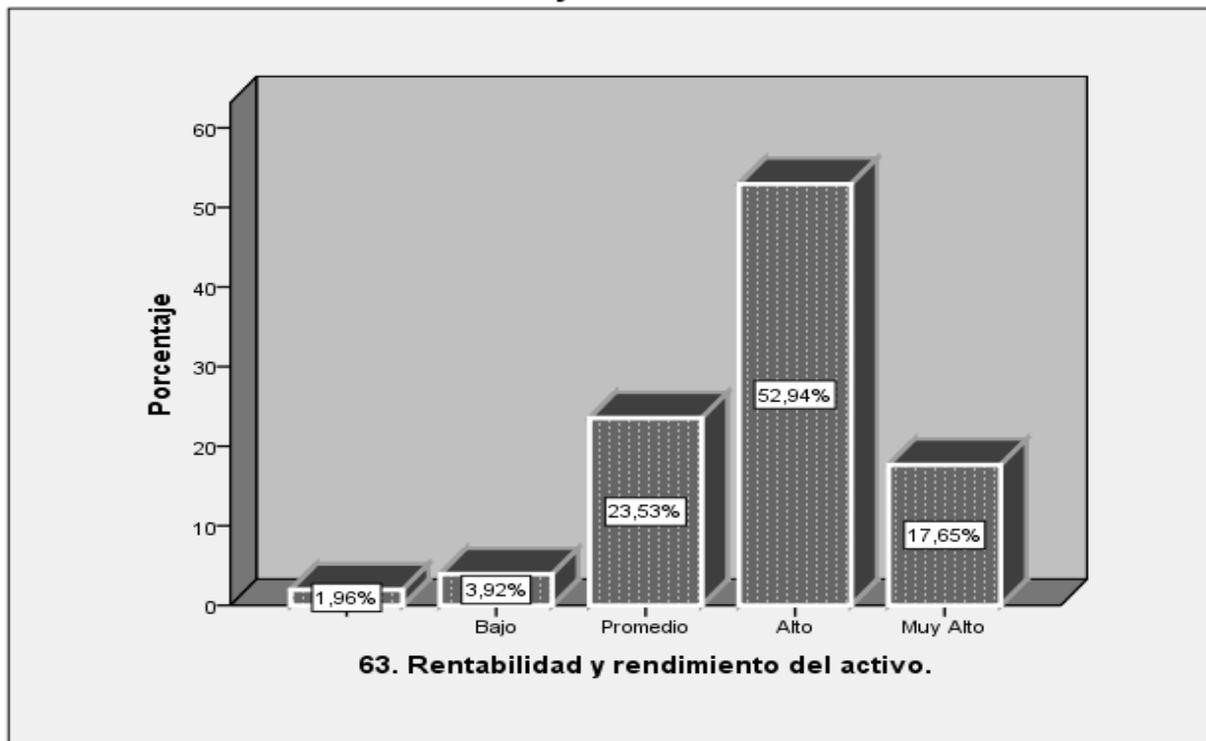
62. Participación de mercado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Promedio	12	23,5	23,5	25,5
	Alto	28	54,9	54,9	80,4
	Muy Alto	10	19,6	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 63 a la pregunta rentabilidad y rendimiento del activo, el 17,65% contestó muy alto, el 52,94% manifestó que es alto, el 23,53 contestó que es promedio, y el 3,92% manifestó que es bajo.

GRÁFICO Nro. 63

63. Rentabilidad y rendimiento del activo.



Fuente: Elaboración Propia

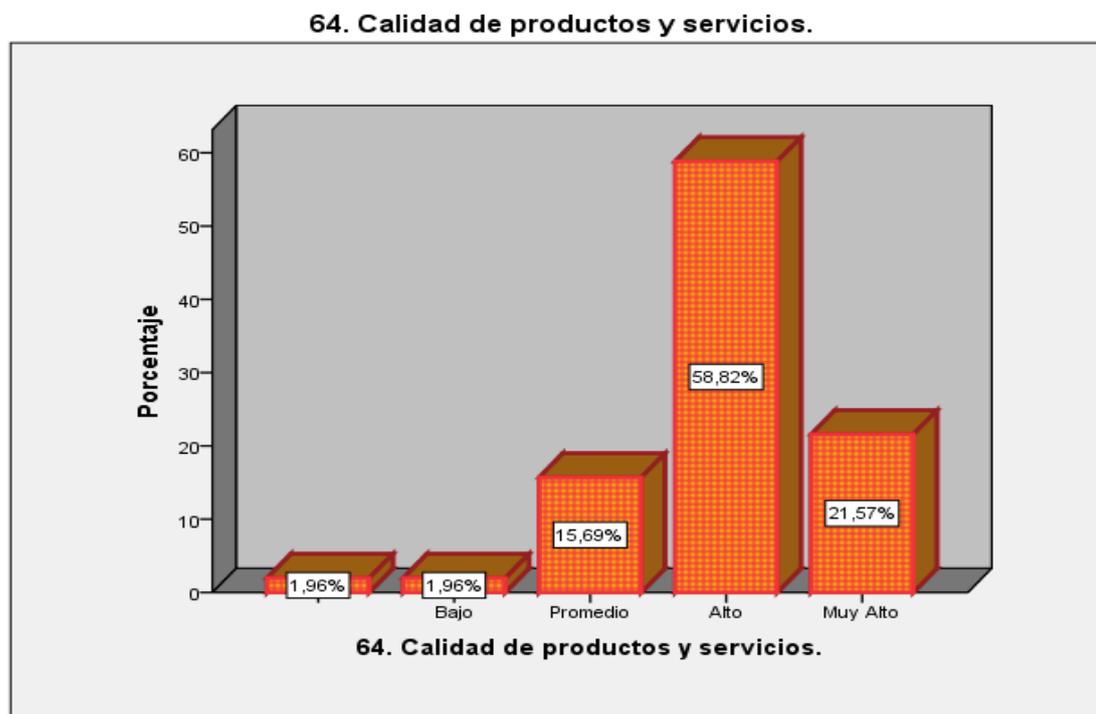
TABLA Nro. 63

63. Rentabilidad y rendimiento del activo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Bajo	2	3,9	3,9	5,9
	Promedio	12	23,5	23,5	29,4
	Alto	27	52,9	52,9	82,4
	Muy Alto	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 64 a la pregunta calidad de productos y servicios, el 21,57% contesto que es muy alto, el 58,82% contesto que es alto, el 15,69% contesto que es un promedio, el 1,96% contesto que es bajo.

GRÁFICO Nro. 64



Fuente: Elaboración Propia

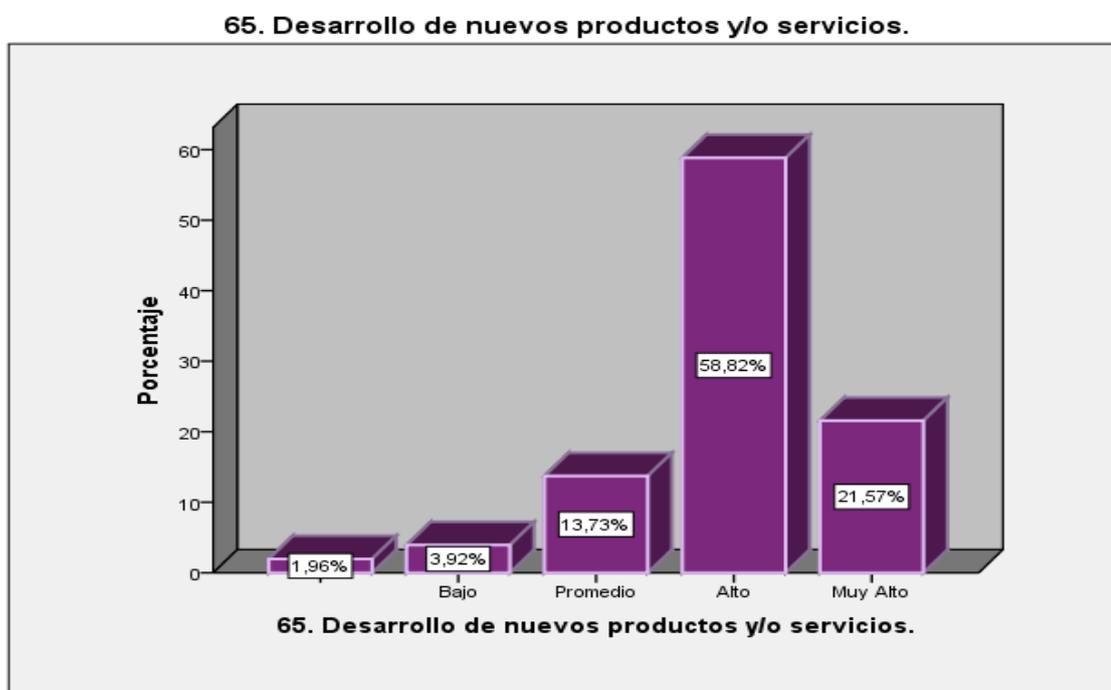
TABLA Nro. 64

64. Calidad de productos y servicios.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Bajo	1	2,0	2,0	3,9
	Promedio	8	15,7	15,7	19,6
	Alto	30	58,8	58,8	78,4
	Muy Alto	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 65 a la pregunta desarrollo de nuevos productos y/o servicios, el 21,57% contesto que es muy alto, el 58,82% contesto que es alto, el 13,73% contesto que es un promedio, el 3,92% contesto que es bajo.

GRÁFICO Nro. 65



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 65

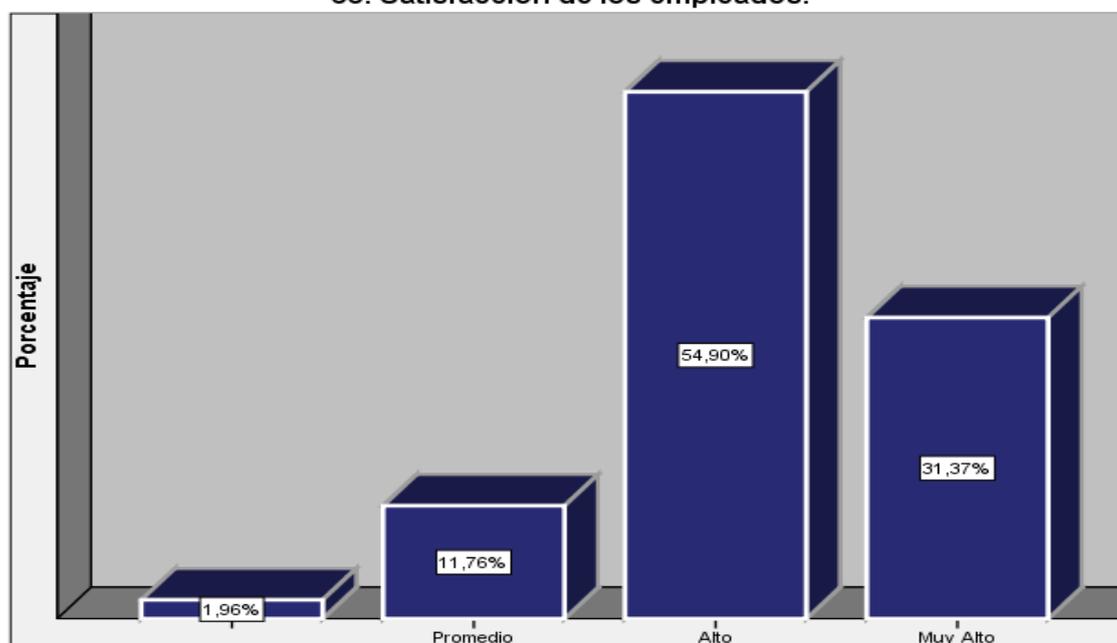
65. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Bajo	2	3,9	3,9	5,9
	Promedio	7	13,7	13,7	19,6
	Alto	30	58,8	58,8	78,4
	Muy Alto	11	21,6	21,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 66 a la pregunta satisfacción de los empleados, el 31,37% contestó que es muy alto, el 54,90% contestó que es alto, el 11,76% que es un promedio.

GRÁFICO Nro. 66

66. Satisfacción de los empleados.



Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 66

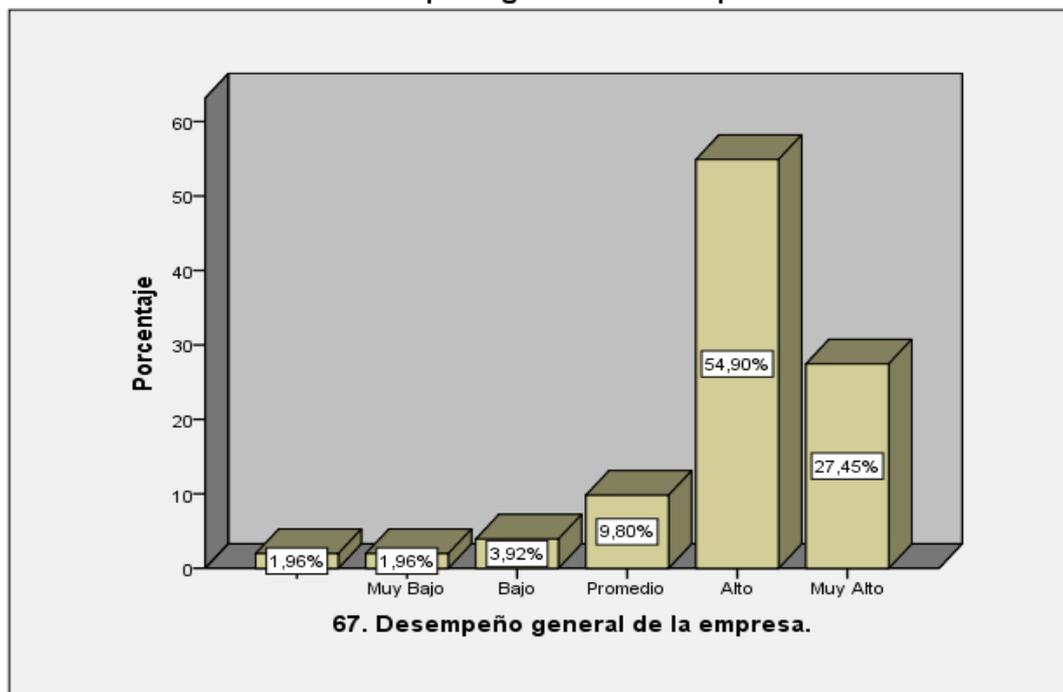
66. Satisfacción de los empleados.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Promedio	6	11,8	11,8	13,7
	Alto	28	54,9	54,9	68,6
	Muy Alto	16	31,4	31,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 67 a la pregunta desempeño general de la empresa, el 27,45% contestó que es muy alto, el 54,90% contestó que es alto, 9,80% que es un promedio, el 3,92% que es bajo, y el 1,96% muy bajo.

GRÁFICO Nro. 67

67. Desempeño general de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

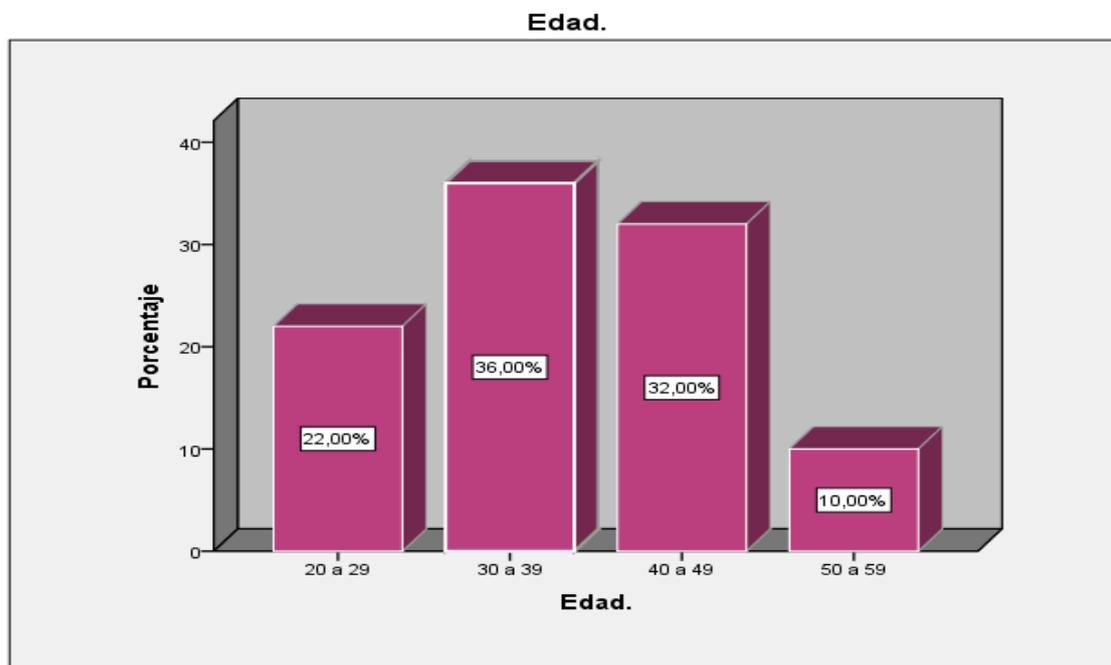
TABLA Nro. 67

67. Desempeño general de la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Muy Bajo	1	2,0	2,0	3,9
	Bajo	2	3,9	3,9	7,8
	Promedio	5	9,8	9,8	17,6
	Alto	28	54,9	54,9	72,5
	Muy Alto	14	27,5	27,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 68 a la pregunta hacen un promedio de 10%, de 50 a 59 años de edad, un promedio de 32% de los encuestados de 40 a 49 años de edad, el 36,00% es de 30 a 39 años de edad, el 22,00% lo hacen los comprendidos entre los 20 y 29 años de edad.

GRÁFICO Nro. 68



Fuente: Elaboración Propia

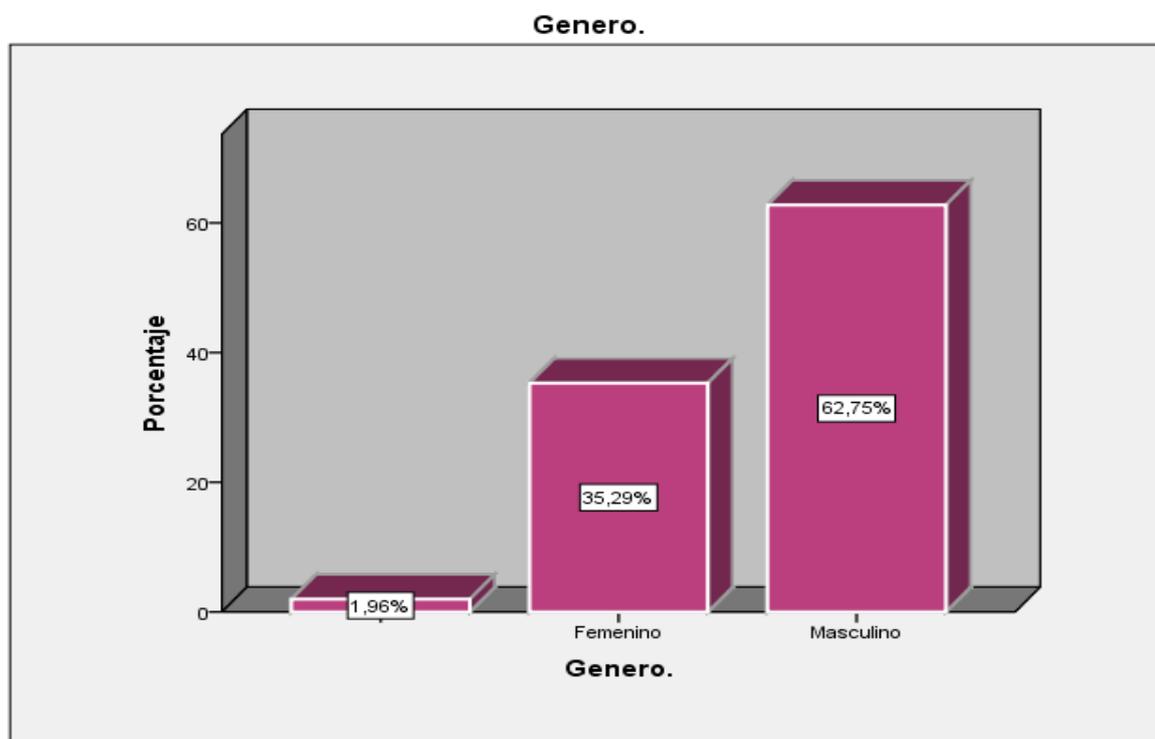
TABLA Nro. 68

		Edad.			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20 a 29	11	21,6	22,0	22,0
	30 a 39	18	35,3	36,0	58,0
	40 a 49	16	31,4	32,0	90,0
	50 a 59	5	9,8	10,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,0		
Total		51	100,0		

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 69 a la pregunta genero un 62,75% lo comprenden el sexo masculino, y el 35,29% lo comprende el género femenino.

GRÁFICO Nro. 69



Fuente: Elaboración Propia

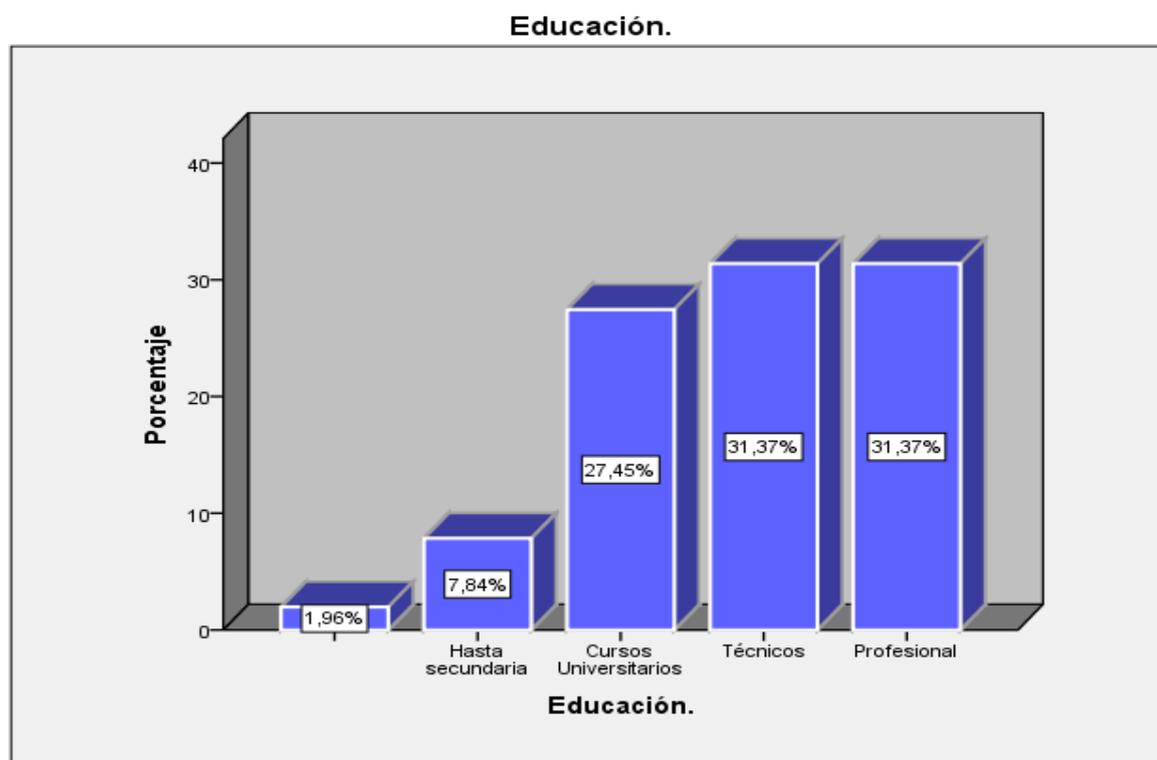
TABLA Nro. 69

		Genero.			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Femenino	18	35,3	35,3	37,3
	Masculino	32	62,7	62,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico N° 70 a la pregunta educación el 31,37% son profesionales, el 31,37% contestaron ser técnicos, 27,45% llevaron cursos universitarios, y el 7,84% tienen estudios secundarios.

GRÁFICO Nro. 70



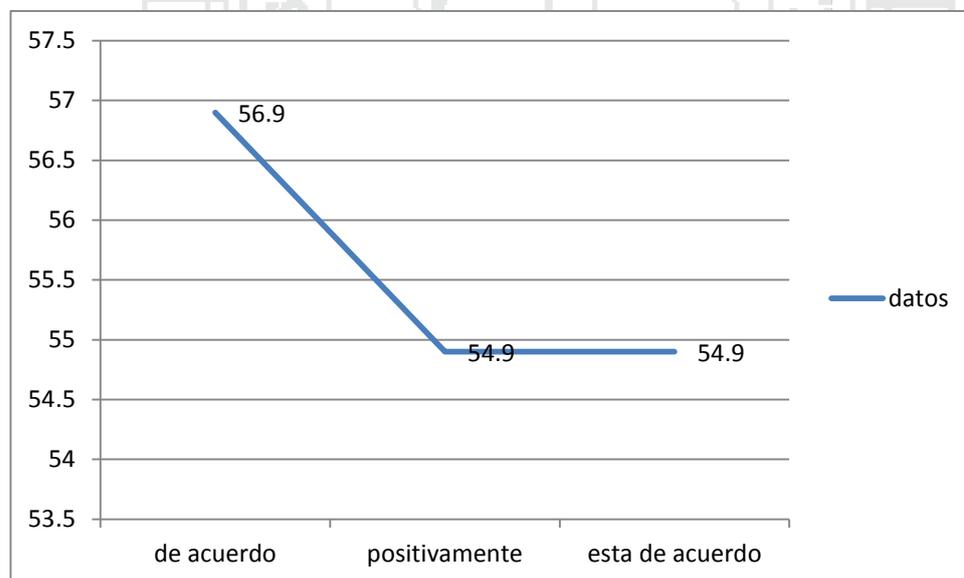
Fuente: Elaboración Propia

TABLA Nro. 70

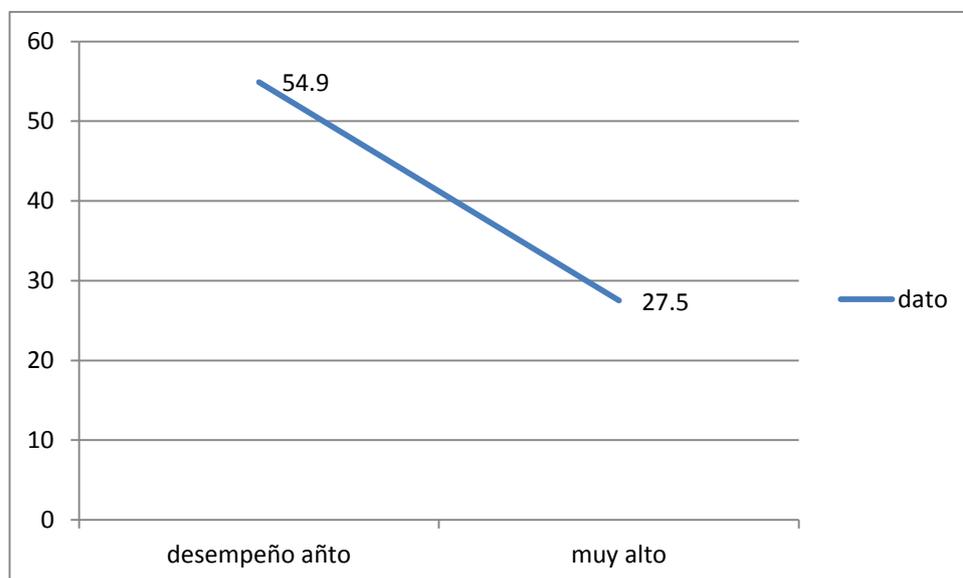
Educación.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		1	2,0	2,0	2,0
	Hasta secundaria	4	7,8	7,8	9,8
	Cursos Universitarios	14	27,5	27,5	37,3
	Técnicos	16	31,4	31,4	68,6
	Profesional	16	31,4	31,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Comportamiento organizacional de los trabajadores



5.5. Desempeño laboral de los trabajadores



5.6. Acciones para mejorar el comportamiento y clima organizacional de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca de Puno

Programa para mejorar la cultura y clima organizacional

Durán (2005) señala:

En su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia de la cultura y clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que ***“La alegría se contagia y es una buena inversión”***. De acuerdo a la conclusión de Durán, a continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional de una empresa nacional de giro industrial en el ámbito de la producción. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Proveer a la empresa hotelera Sonesta Posadas del Inca Puno de herramientas necesarias para mejorar la cultura y el clima organizacional, de acuerdo al último diagnóstico realizado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar la cultura y el clima organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó inferior a “de acuerdo” para la próxima evaluación de la cultura y el clima organizacional.

ÁREA: LOGRO – RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

OBJETIVO: Reforzar la identificación del empleado con la empresa hotelera, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

INTERVENCIÓN:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa hotelera, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

ÁREA: MOTIVACIÓN EN EL PUESTO

OBJETIVO: Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto

a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

INTERVENCIÓN:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.
- Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas.

- Personal: El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho.
- Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

ÁREA: TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa hotelera Sonesta Posada del Inca Puno, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.

- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- **Personal:** El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- **Tiempo estimado:** La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

RESPONSABLE: El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

ÁREA: COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.

Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

INTERVENCIÓN:

- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.
- Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.

- Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

ÁREA: RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

INTERVENCIÓN:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

ÁREA: PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

OBJETIVO: Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa hotelera ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

INTERVENCIÓN:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.

- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado operario continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.
- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- **Personal:** Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

RESPONSABLE: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

ÁREA: AMBIENTE FÍSICO

OBJETIVO: Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

INTERVENCIÓN:

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa hotelera (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de esta intervención.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** De acuerdo al resultado del cuestionario del clima, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área.
- **Materiales y Equipo:** Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento quien tendrá injerencia directa en esta intervención.

- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Igualmente debe incluirse el costo de la contratación de una empresa consultora en seguridad industrial que apoyara de forma profesional a detectar las deficiencias. Deberá incluirse en el presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura.

RESPONSABLE: La Gerencia de Operaciones tendrá la responsabilidad en ejecutar y supervisar esta intervención.

ÁREA: SEGURIDAD

OBJETIVO: Proporcionar al empleado de la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable, manteniendo los índices de incidentes laborales en un porcentaje mínimo.

INTERVENCIÓN:

- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial para hoteles que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar la cantidad de guardias actuales y considerar si el número de agentes es suficiente para la cobertura de la demanda.
- Contratar los servicios de una empresa de seguridad que provea de los servicios de alarma, guardias y transporte de valores.
- Crear y publicar un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de cómo actuar en caso de emergencia.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- Infraestructura: Si existiese la necesidad de incrementar el número de guardias de seguridad, deberá contarse con la infraestructura para su ubicación física si no son subcontratados por medio de una empresa de seguridad.
- Materiales y Equipo: Equipo de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado, como guantes, reddecillas, gabachas, etc.
- Personal: En esta intervención será necesario el apoyo de la gerencia de Operaciones y Mantenimiento, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial y la empresa de seguridad. Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad.

RESPONSABLE: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento.

ÁREA: RIESGOS

OBJETIVO: Proveer al colaborador de confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mínimo de riesgo para la ejecución exitosa de las tareas diarias.

INTERVENCIÓN:

- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial para hoteles que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Capacitar a los colaboradores en programas contra riesgos propios de cada puesto de trabajo.
- Contratar los servicios de un seguro médico y de vida de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Considerar la contratación de un médico de planta, si así amerita.

- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Debe considerarse todo el personal de la empresa, con la finalidad de evitar riesgos, accidentes y brindar seguridad a los colaboradores. Adicionalmente, la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de esta intervención.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Deberá considerarse la modificación de la infraestructura actual de la empresa de acuerdo al diagnóstico que se obtenga de la evaluación realizada por la empresa de seguridad industrial para hoteles.
- **Materiales y Equipo:** Equipo de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado, como guantes, redecillas, gabachas, etc.
- **Personal:** En esta intervención será necesario el apoyo de la gerencia de Operaciones y Mantenimiento, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa hotelera que evaluará la seguridad industrial, así como la contratación del seguro médico o bien, la inversión que requiera el médico de planta si lo hubiera.

RESPONSABLE: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento del hotel. . (p. 12-24)

(<http://karenyazminastorgaramirez.blogspot.pe/p/62-di.html>)

CONCLUSIONES

PRIMERA.- Las áreas del Hotel Sonesta Posada del Inca Puno, en lo que se refiere a la organización tiene una particularidad en la que el Huésped se encuentra en la parte superior de la organización y el Gerente y/o Jefe de área en la parte inferior, afirmando que el cliente o turista es la razón de ser del establecimiento hotelero, además de contar con instalaciones y equipamiento estandarizados de calidad por ser una cadena hotelera.

SEGUNDA.- Sobre el comportamiento organizacional de los trabajadores, respecto de las diferentes partes de la organización: si generalmente cooperan entre ellas para realizar cambios el 56,9% respondió estar de acuerdo, respecto a la pregunta si todos los miembros comprenden a fondo los deseos y necesidades de los clientes el 54,9% respondió positivamente, otra pregunta fundamental fue si los miembros de la organización hotelera ven las fallas como una oportunidad para aprender y mejorar, respondieron 54,9% estar de acuerdo, para consolidar el servicios de calidad que vienen ofreciendo a sus huéspedes.

TERCERA.- El desempeño general de la empresa hotelera está relacionada directamente con el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca de Puno, por lo tanto en la evaluación se tiene que el 54,9% respondió tener un desempeño alto y el 27,5% respondió muy alto, confirmando la calidad del servicio que brinda el establecimiento hotelero por ser además parte de una cadena hotelera internacional.

CUARTA.- Las acciones propuestas para mejorar el comportamiento y clima organizacional de los trabajadores del Hotel Sonesta Posada del Inca de Puno, permitirán acercarse al servicio de excelencia en el rubro hotelero de la región de Puno, con lo que mejorara la imagen de Puno como destino turístico a nivel nacional e internacional.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el comportamiento y clima organizacional, presentado en el presente estudio.

SEGUNDA.- Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.

TERCERO.- Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados del establecimiento hotelero, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.

CUARTA.- Realizar mediciones de comportamiento y clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

BIBLIOGRAFÍA

Caracterización del Departamento de Puno. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/Puno-Characterizacion.pdf>

Duran (2005) “Mejores Empresas para Trabajar” .Recuperado de:

<http://karenyazminastorgaramirez.blogspot.pe/p/62-di.html>

Gerardo Yánes (2004) “Glosario técnico de terminología turística”. Recuperado de:

<http://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/672/turismo672.htm>

Guido, Rubén Fernando (2011) “Glosario de la Actividad Turística y Hotelera”.

Recuperado de:

http://www.observatur.edu.ar/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=53

Google Maps. Recuperado de: <http://www.maplandia.com/peru/puno/puno/puno/>

J. Gómez; Arq. Jorge Valencia Caro (2004) “Sensibilización” Recuperado de:

<https://www.academia.edu/7308977/Sensibilizaci%C3%B3n>

United Nations University “ Publications. Recuperado de :

www.unu.edu/unupress/food2/UIN13S/uin13s03.htm

Tahis Quintero (2003) “Administración de recursos humanos”. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>





ANEXOS

ANEXO Nro. 1

GUÍA DE ENCUESTA

“ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL SONESTA POSADAS DEL INCA PUNO 2014”

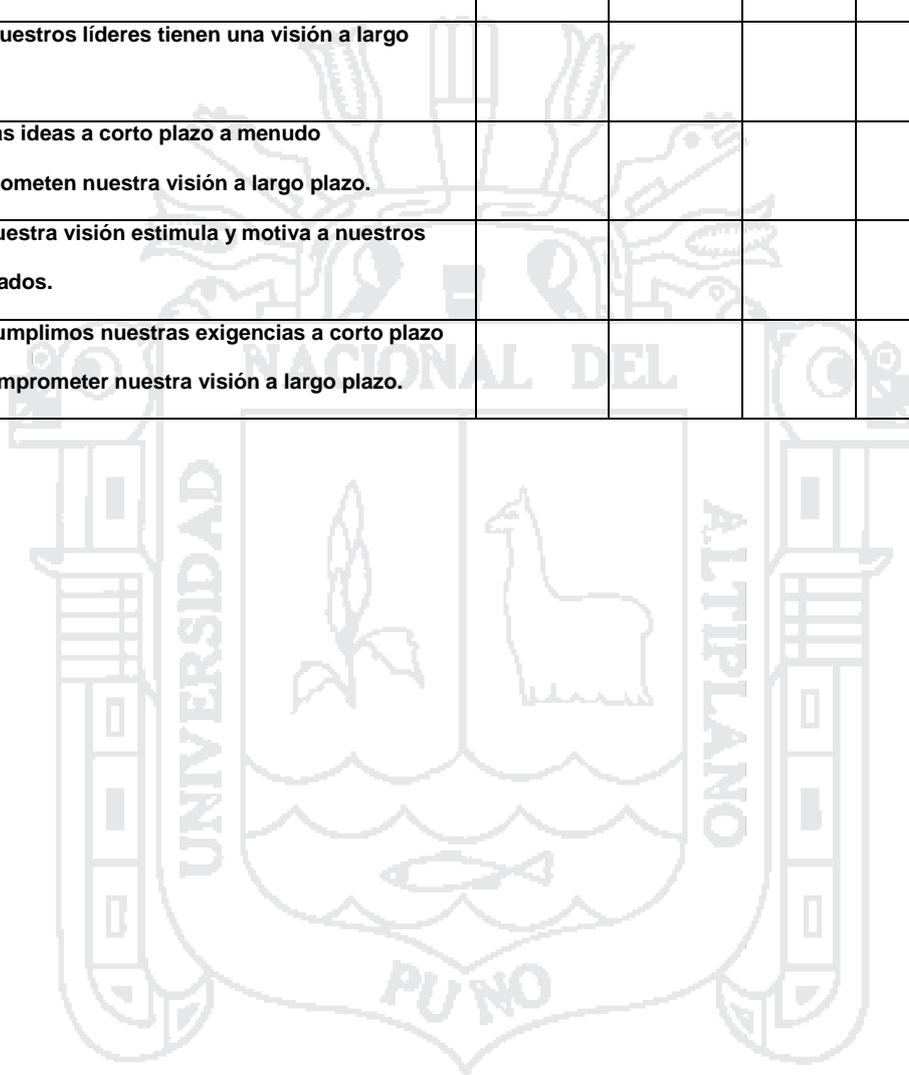
Encuesta de cultura organizacional					
Empresa _____ NIT _____ ENCUESTA Nro. _____					
Para cada uno de los ítems, por favor marque con una X la casilla que corresponda	MUY DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1.- La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo					
2.- Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada					
3.- La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos.					
4.- Todos piensan que pueden producir un impacto positivo					
5.- La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en ciertos grados					
6.- Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.					
7.- Las personas trabajan en equipo.					

8.- Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.					
9.- Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos					
10.- El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.					
11.- La autoridad se delega para las personas que puedan actuar por cuenta propia.					
12.- La capacidad de las personas está mejorando constantemente.					
13.- La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.					
14.- las capacidades de las personas son una fuente importante de ventaja para la empresa que le ayuden a competir mejor.					
15.- A menudo corren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.					
16.- Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.					
17.- Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.					
18.- Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.					
19.- Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.					
20.- Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos hacer.					
21.- Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.					

22.- Existe una cultura sólida.					
23.- Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.					
24.- A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre un asunto clave.					
25.- Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26.-La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.					
27.- Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.					
28.- Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.					
29.- El trabajador con una persona que esta otra parte de la organización es como trabajar con una persona de otra organización.					
30.- Las metas están alienadas en todos los niveles.					
31.- La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.					
32.- Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.					
33.- Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.					
34.- Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
35.- Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.					
36.- Los comentarios y reconocimientos de los clientes influyen nuestra decisión.					
37.-Las sugerencias de los clientes influyen nuestra decisión.					

38.- Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.					
39.- Nuestras decisiones generalmente ignoras los intereses de los clientes.					
40.- Alentamos el contacto entre nuestra gente y los clientes.					
41.- Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42.- SE alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.					
43.-Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.					
44.-El aprendizaje es un objetivo importante a nuestras labores cotidianas.					
45.- Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”					
46.- Existe dirección y un propósito a largo plazo.					
47.-Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.					
48.- Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49.- Existe una clara estrategia para el futuro.					
50.- No es clara nuestra dirección estratégica.					
51.- Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.					
52.- Nuestros líderes fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53.- Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.					
54.- Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.					

55.- Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.					
56.- Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.					
57.- Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.					
58.- Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.					
59.- Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.					
60.- Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					



ANEXO Nro. 2
SOBRE EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA

Percepción sobre el desempeño de la empresa

¿Cómo cree usted que se desempeña su empresa en los siguientes indicadores de gestión con respecto a compañías similares a la suya?	Bajo		Promedio	Alto	
	1	2	3	4	5
61. Crecimiento en ventas e ingresos	1	2	3	4	5
62. Participación de mercado	1	2	3	4	5
63. Rentabilidad y rendimiento del activo	1	2	3	4	5
64. Calidad de productos y servicios	1	2	3	4	5
65. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	1	2	3	4	5
66. Satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5
67. Desempeño general de la empresa	1	2	3	4	5

Información sobre el encuestado

68.	hasta 20	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Edad	1	2	3	4	5	6

69.	Femenino	Masculino	No respondo
Género	1	2	3

70.	Hasta secundaria	Cursos universitarios	Técnico	Profesional	Cursos de postgrado	Maestría	Doctorado	Otros	No respondo
Educación	1	2	3	4	5	6	7	8	9

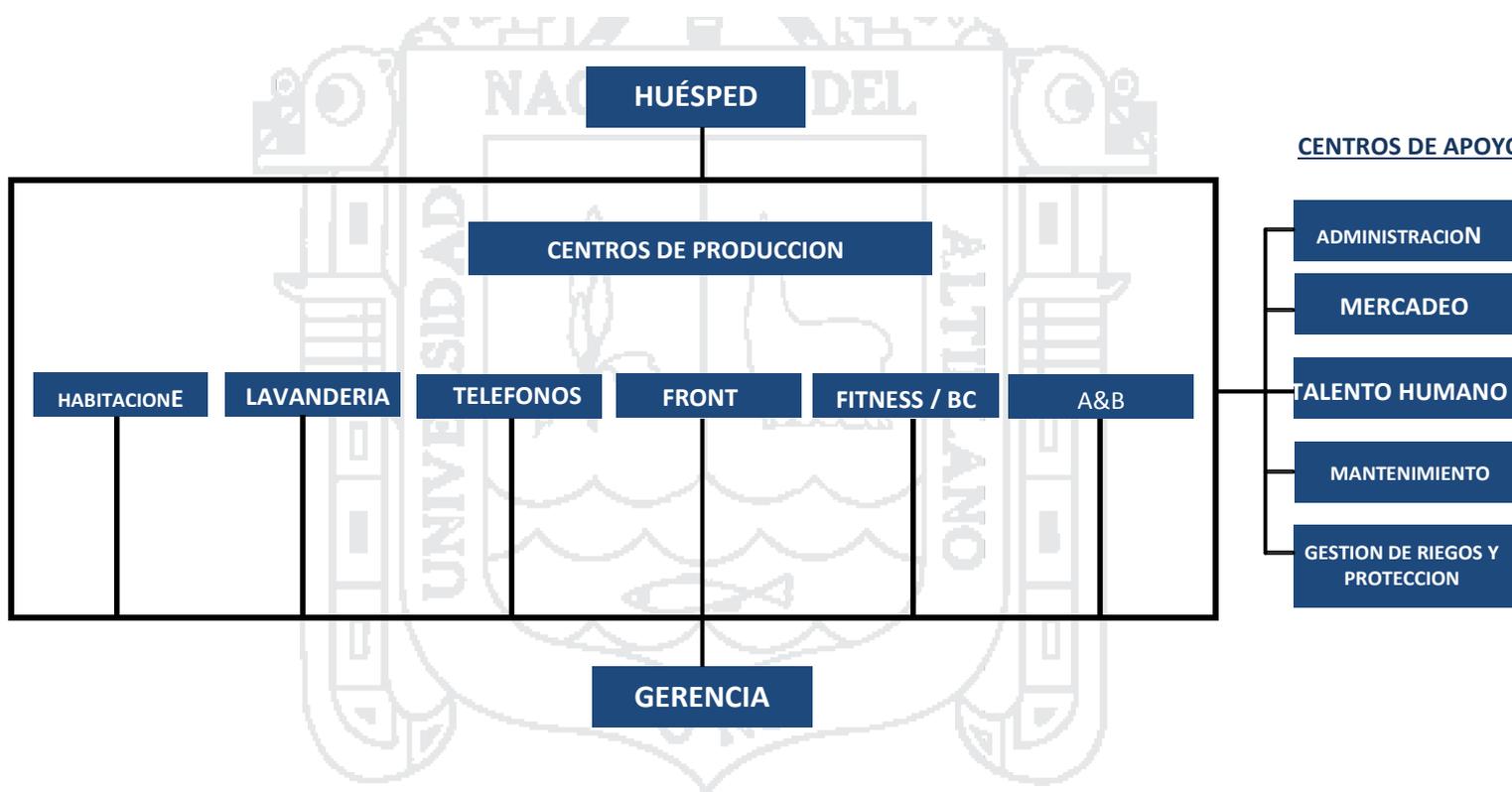


ANEXO Nro. 3

S I G T H **Sistema de Gestión del Talento Humano**

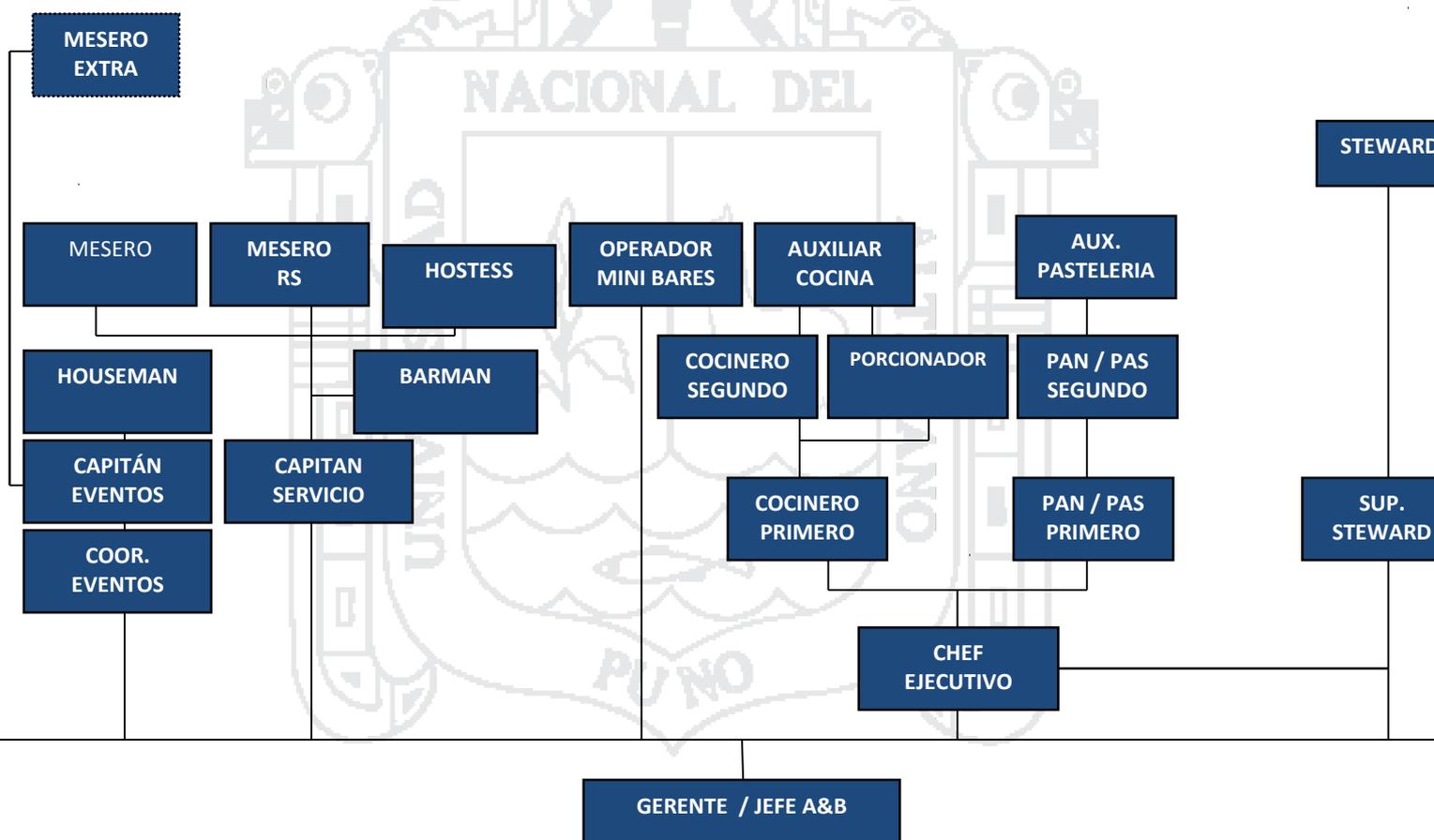
Organigramas GHL Hoteles

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA



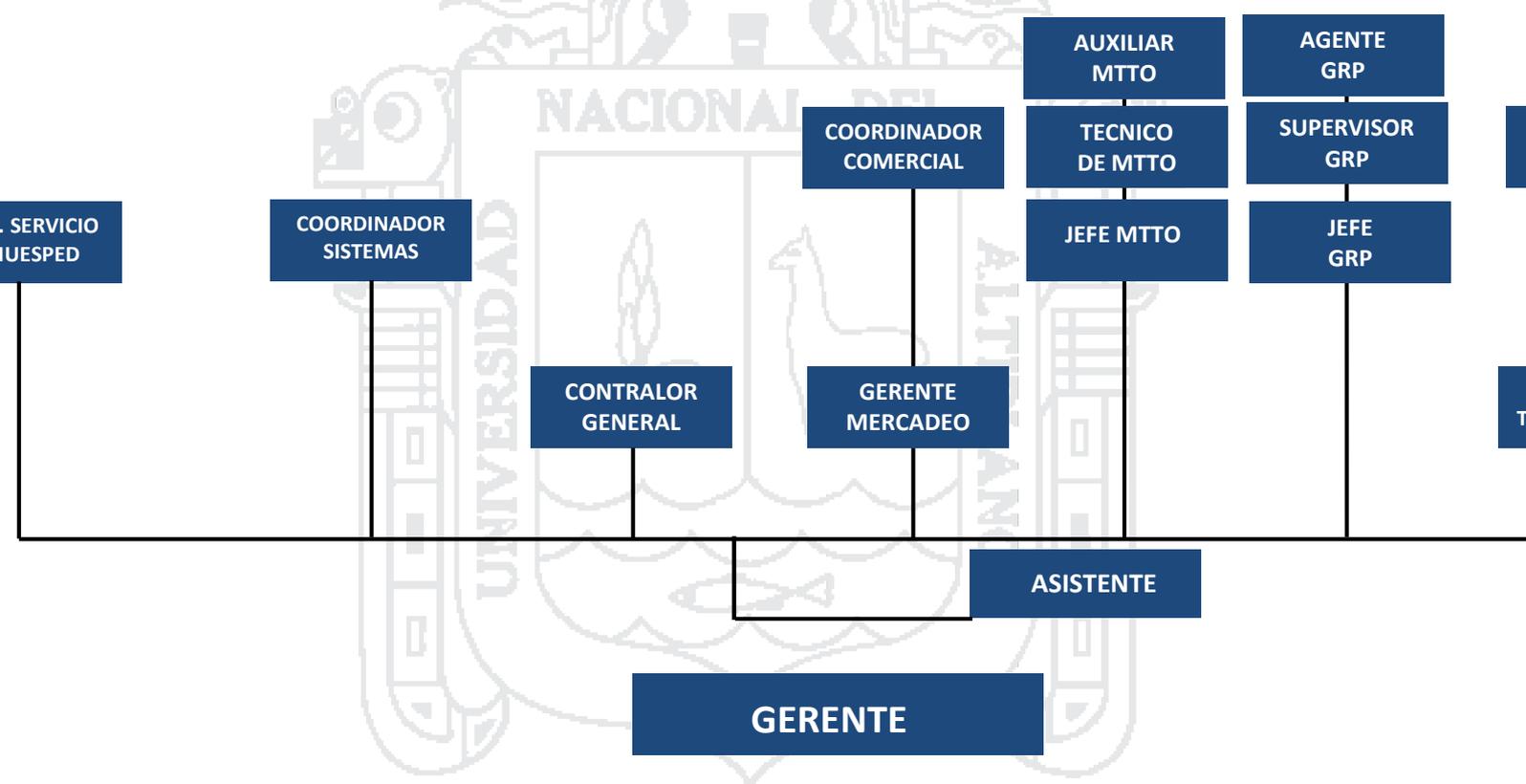
ALIMENTOS Y BEBIDAS

HUÉSPED





CENTROS DE APOYO



CONTRALORÍA

