

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LA GESTION EMPRESARIAL DEL HOTEL SILLUSTANI DE LA CIUDAD DE  
PUNO EN LOS PERIODOS 2014 – 2015”**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

**BACH: JOEL NEFTALI MOLLEPAZA MAMANI**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PROMOCION 2015 II**

**PUNO – PERU**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LA GESTION EMPRESARIAL DEL HOTEL SILLUSTANI DE LA CIUDAD DE  
PUNO EN LOS PERIODOS 2014 - 2015”**

**TESIS**

**PRESENTADO POR :**

**BACH: JOEL NEFTALI MOLLEPAZA MAMANI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PROMOCIÓN 2015 II**



**PUNO – PERÚ**

**2017**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LA GESTION EMPRESARIAL DEL HOTEL SILLUSTANI DE LA CIUDAD DE  
PUNO EN LOS PERIODOS 2014 – 2015”**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

BACH: JOEL NEFTALI MOLLEPAZA MAMANI

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE: CONTADOR PÚBLICO


FECHA DE SUSTENTACION: 17 DE ENERÓ DEL 2017

APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:


**PRESIDENTE**

  
.....  
Dr. EDGARDO PINEDA QUISPE

**PRIMER MIEMBRO**

  
.....  
Dr. ADOLFO DEL CONDOR Y CONDORI

**SEGUNDO MIEMBRO**

  
.....  
CPC. VICTOR MARTIN ALEMAN PALOMINO

**DIRECTOR DE TESIS**

  
.....  
Dra. MARIA AMPARO CATACORA PEÑARANDA

ÁREA: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA.  
TEMA: CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

## DEDICATORIA

*A Dios todo poderoso por ser el pilar fundamental que me sostiene, por guiar y cuidar en cada momento de mi vida.*

*De manera especial a mis queridos padres; Francisco Molleapaza Calsin y Florentina Mamani Cayo, que son las personas a quienes más admiro por su lucha constante; por haberme enseñado e inculcado en mí todos esos valores que hacen que sea una buena persona.*

*A mis hermanos Edwin y Noemí por el amor, apoyo y comprensión absoluto en cada instante de mi vida.*

*A mis sobrinos Génesis y Caleb a quienes les quiero mucho y son mi inspiración para el logro de mis objetivos.*

*Agradezco al M.Sc. Hugo Fredy Condori Manzano quien siempre ha estado apoyándome incondicionalmente durante toda la investigación.*

## AGRADECIMIENTO

*Le agradezco a Dios, por haberme brindado su cuidado, protección y darme sabiduría, seres extraordinarios como lo son mi familia, quienes me apoyaron incondicionalmente.*

*Agradezco infinitamente a la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno, quien me brindó su apoyo y por la facilidad de poder brindarme toda la información necesaria para dicha investigación.*

*A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por haber contribuido en el fortalecimiento de mi formación profesional, y también a la Escuela Profesional de Ciencias Contables quien me abrió sus puertas y a todos los docentes de la escuela profesional de Ciencias Contables, que al transcurrir de estos años me formaron y llenaron de diversos conocimientos, con el fin de convertirme en un exitoso profesional en servicio de la sociedad.*



**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	xi

**CAPITULO I****INTRODUCCION**

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

**CAPITULO II****REVISION DE LITERATURA**

2.1 CLIMA LABORAL.....	5
2.1.1 COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL .....	7
2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL .....	9
2.1.3 MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA.....	10
2.1.4 DIMENCIONES DEL CLIMA .....	11
2.2 DESEMPEÑO LABORAL.....	12
2.2.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	16
2.2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.3.1 FUNCIONES.....	18
2.3.2 CARACTERÍSTICAS .....	19
2.3.3 MODELOS DE CULTURA.....	20
2.4 GESTIÓN EMPRESARIAL.....	22
2.4.1 IMPORTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	23
2.4.2 PILARES DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	23
2.4.3 FUNCIONES GERENCIALES .....	26

**CAPITULO III****MATERIALES Y METODOS**

3.1 METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	28
3.1.1 METODO, ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	28

3.2	TIPO DE INVESTIGACION .....	29
3.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.4	POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	29
3.4.1	MUESTRA.....	29
3.5	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	30
3.5.1	ANALISIS DOCUMENTAL.....	30
3.5.2	ENCUESTA.....	31
3.6	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	31

**CAPITULO IV**

**RESULTADOS Y DISCUSION**

4.1	DESARROLLO DE OBJETIVOS.....	32
4.1.1	OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1.....	32
4.1.2	OBJETIVO ESPECIFICO N° 2:.....	52
4.1.3	OBJETIVO ESPECIFICO N° 3:.....	60
4.2	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	65
4.2.1	CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1 .....	66
4.2.2	CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 2 .....	66
4.2.3	HIPÓTESIS GENERAL.....	67
4.3	DISCUSION DE RESULTADOS.....	67

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES**

CONCLUSIONES .....	71
--------------------	----

**CAPITULO VI**

**RECOMENDACIONES**

RECOMENDACIONES .....	73
-----------------------	----

**CAPITULO VII**

**BIBLIOGRAFIA**

BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS .....	77

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Grafico N° 01: Responsabilidad en el trabajo .....	34
Grafico N° 02: Estructura.....	36
Grafico N° 03: Recompensas .....	38
Grafico N° 04: Cooperación .....	40
Grafico N°05: Comunicación y desarrollo.....	42
Grafico N° 06: Cumplimiento de objetivos .....	44
Grafico N° 07: Comportamiento Organizacional.....	45
Grafico N° 08: Comportamiento organizacional .....	46
Grafico N° 09: Comportamiento organizacional .....	47
Grafico N° 10: Comportamiento organizacional .....	48
Grafico N° 11: Rendimiento.....	49
Grafico N° 12: Rendimiento.....	50
Grafico N° 13: Aplicación de estrategias.....	51
Grafico N° 14: Atención de los trabajadores.....	53
Grafico N° 15: Amabilidad .....	54
Grafico N° 16: Trabajo en equipo.....	55
Grafico N° 17: Practica de valores.....	56
Grafico N° 18: Servicio de calidad .....	57



**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 01: Responsabilidad en el trabajo .....	33
Cuadro N° 02: Estructura.....	35
Cuadro N° 03: Recompensas .....	37
Cuadro N° 04: Cooperación .....	39
Cuadro N°05: Comunicación y desarrollo .....	42
Cuadro N° 06: Cumplimiento de objetivos .....	44
Cuadro N° 07: Comportamiento Organizacional.....	45
Cuadro N° 08: Comportamiento organizacional .....	46
Cuadro N° 09: Comportamiento organizacional .....	47
Cuadro N° 10: Comportamiento organizacional .....	48
Cuadro N° 11: Rendimiento.....	49
Cuadro N° 12: Rendimiento.....	50
Cuadro N° 13: Aplicación de estrategias.....	51
Cuadro N° 14: Atención de los trabajadores.....	52
Cuadro N° 15: Amabilidad .....	53
Cuadro N° 16: Trabajo en equipo.....	54
Cuadro N° 17: Practica de valores.....	55
Cuadro N° 18: Servicio de calidad .....	56
Cuadro N° 19: Cuadro de resultados de la ficha de entrevista al Gerente de la empresa del hotel Sillustani .....	58
Cuadro N° 20: Escala de Likert.....	59

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ROF	: Reglamento de Organización y Funciones.
MOF	: Manual de Organización y Funciones.
RA	: Reglamento Administrativo.

## RESUMEN

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones ya que varios investigadores han puesto en evidencia la importancia del clima laboral como determinante en el rendimiento, productividad y satisfacción laboral. Toda organización posee su propio comportamiento, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgos, políticas, que generan comportamientos de trabajo propios de ellas, por este motivo difícilmente las organizaciones reflejan culturas idénticas. Esta afirmación se demuestra claramente en la empresa Hotelera Sillustani, la cual es una empresa de servicios hoteleros que cuenta con trabajadores los cuales tienen la función de dirigir y controlar técnica y administrativamente. Una primera aproximación indica que tal situación de clima laboral y cultura organizacional estaría afectando la satisfacción de los trabajadores de la empresa Hotelera Sillustani. Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de las personas que requieren sus servicios, generando las quejas, y no solo eso, sino también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción dentro de la empresa. Por ello es preciso que se busquen alternativas de solución mediante estrategias que permitan mejorar el clima laboral y cultura organizacional que se está desarrollando. Así mismo, se pretende precisar las causas del ineficiente comportamiento y clima organizacional del personal. Por otro lado al implementar una nueva estrategia de un adecuado clima organizacional poder mostrar un verdadero comportamiento y clima organizacional del personal que se debería realizar. Que servirá de gran apoyo para el crecimiento, la administración, y toma de decisiones para la empresa. Dentro de la metodología de investigación se ha aplicado el enfoque cualitativo, proceso deductivo, tipo de investigación descriptivo y diseño de investigación no experimental. Para la investigación se utiliza la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal para efectos de la muestra de estudio se tomó a 12 trabajadores y 100 usuarios de la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno. Los resultados obtenidos del primer objetivo específico es que el clima laboral es percibido de manera negativa por el 59% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 41%, lo cual influye en el desempeño laboral del

personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, obteniendo el resultado: regular con 32%, deficiente de 59% y de manera óptima 9% y en el segundo objetivo específico se determinó que la cultura organizacional se dio por: falta de una buena atención de los trabajadores, no son amables con los usuarios y la falta de trabajo en equipo por parte de los trabajadores. Bueno con 48%, regular 29%, y malo con 23%.

En el capítulo I se muestra el planteamiento del problema, antecedentes de la investigación y el objetivo de la investigación el cual es “determinar la influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015. En el capítulo II se detalla la revisión de literatura del clima laboral, desempeño laboral, cultura organizacional y gestión empresarial. En el capítulo III se aplica el método de investigación, población y muestra mostrando las características más importantes del ámbito de estudio. En el capítulo IV se exponen los resultados y la discusión de los mismos, producto de un análisis minucioso en base a cada objetivo propuesto. En el capítulo V se realiza las conclusiones de los datos obtenidos. En el capítulo VI se presenta las recomendaciones de esta investigación. Finalmente en el capítulo VII se presenta las referencias bibliográficas y los anexos. El clima laboral y cultura organizacional es de suma importancia para una buena gestión empresarial ya que ello nos permite tomar decisiones de manera eficiente.

**Palabras claves:** clima laboral, cultura organizacional, gestión empresarial, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The work climate is a subject of great importance today for almost all the organizations since several investigators have demonstrated the importance of the labor atmosphere as determinant in the yield, productivity and labor satisfaction. Every organization has its own behavior, traditions, norms, language, styles of leadership, politics that generate work behaviors of them, for this reason hardly organizations reflect identical cultures. This statement is clearly demonstrated in the company Hotelera Sillustani, which is a hotel services company that has workers who have the function of directing and controlling technically and administratively. A first approximation indicated that such a situation of work climate and organizational culture would be affecting the satisfaction of the workers of the company Hotelera Sillustani. This indicates that continuing this situation could lead to total discontent on the part of the people who require their services, generating complaints, not only that, but also the lack of control of the staff that works there, which would contribute to the formation of An environment of dissatisfaction within the company. For this reason, it is necessary to search for alternative solutions through strategies that allow improving the work climate and organizational culture that is being developed. Likewise, it is intended to specify the causes of the inefficient behavior and organizational climate of the personnel. On the other hand, when implementing a new strategy of a suitable organizational climate to be able to show a true behavior and organizational climate of the personnel that should be realized. That will serve as great support for growth, administration, and decision making for the company. Within the research methodology has been applied the qualitative approach, deductive process, type of descriptive research and non-experimental research design. For the research the population sample is used since it is a census-type investigation for purposes of the study sample was taken to 12 workers and 100 users of the hotel company Sillustani of the city of Puno. The results obtained from the first specific objective is that the work climate is negatively perceived by 59% of the personnel working in the company and a positive 41%, which influences the work performance of the staff of the Sillustani Hotel of the City of Puno, obtaining the result: regular with 32%, deficient of 59% and optimally 9% and in the second specific objective was determined that the

organizational culture was given by: lack of good care of the workers, are not Friendly with the users and the lack of teamwork on the part of the workers. Good with 48%, regular 29%, and bad with 23%.

Chapter i shows the problem approach, research background and research objective, which is "to determine the influence of the work climate and organizational culture on the business management of the Sillustani hotel of the city of Puno in the periods 2014 - 2015. Chapter II details the literature review of the work climate, work performance, organizational culture and business management. Chapter III applies the method of research, population and sample showing the most important characteristics of the field of study. Chapter IV presents the results and discussion of these results, which is the product of a detailed analysis based on each proposed objective. Chapter V draws conclusions from the data obtained. Chapter VI presents the recommendations of this research. Finally, Chapter VII presents bibliographical references and annexes. The work environment and organizational culture is of paramount importance for good business management as this allows us to make decisions efficiently.

**Keywords:** labor climate, organizational culture, business management, labor performance.



## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

La investigación está basada en el estudio del Clima Laboral, cultura organizacional, desempeño laboral y gestión empresarial, permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal que labora en una determinada organización respecto a características estructurales como la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros; además el clima laboral constituye la personalidad de una institución y condiciona el comportamiento de un individuo; que influye de manera determinante en la gestión empresarial. Todo ello guarda una estrecha relación con otras variables que forman parte de la dinámica organizacional, como la productividad, desempeño, la satisfacción, etc.

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones ya que varios investigadores han puesto en evidencia la importancia del clima laboral como determinante en el rendimiento, productividad y satisfacción laboral. Toda organización posee su propio comportamiento, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgos, políticas, que generan comportamientos de trabajo propios de ellas, por este motivo difícilmente las

organizaciones reflejan culturas idénticas. Esta afirmación se demuestra claramente en la empresa Hotelera Sillustani, la cual es una empresa de servicios hoteleros que cuenta con trabajadores los cuales tienen la función de dirigir y controlar técnica y administrativamente. Una primera aproximación indico que tal situación de clima laboral y cultura organizacional estaría afectando la satisfacción de los trabajadores de la empresa Hotelera Sillustani. Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de las personas que requieren sus servicios, generando las quejas, y no solo eso, sino también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción dentro de la empresa. Por ello es preciso que se busquen alternativas de solución mediante estrategias que permitan mejorar el clima laboral y cultura organizacional que se está desarrollando. Por consiguiente se formula el problema general. ¿De qué manera influye el clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 - 2015? De la misma manera se sistematiza el problema general con las siguientes preguntas: ¿Cuál es el clima laboral en el desempeño laboral del personal de la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 - 2015. ?, ¿La cultura organizacional influye en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015? y ¿Cómo mejorar el clima laboral en la gestión empresarial del hotel sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015 ? Con la realización del presente trabajo de investigación se pretende solucionar el clima laboral del personal que brinda la empresa hotelera sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 y 2015. Así mismo, se pretende precisar las causas del ineficiente comportamiento y clima

organizacional del personal. Por otro lado al implementar una nueva estrategia de un adecuado clima organizacional poder mostrar un verdadero comportamiento y clima organizacional del personal que se debería realizar. Que servirá de gran apoyo para el crecimiento, la administración, y toma de decisiones para la empresa. La investigación tiene por objetivo general determinar la influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015, planteándose también como objetivos específicos evaluar el clima laboral en el desempeño laboral del personal de la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015 y como segundo objetivo específico identificar la cultura organizacional que influye en la gestión empresarial del hotel sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015. Dentro de la metodología de investigación se ha aplicado el enfoque cualitativo, proceso deductivo, tipo de investigación descriptivo y diseño de investigación no experimental. Para la investigación se utiliza la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal para efectos de la muestra de estudio se tomó a 12 trabajadores y 100 usuarios de la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno.

En el **Capítulo I** se da a conocer la introducción acerca de la investigación del tema clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial.

En el **capítulo II** se detalla la revisión de literatura del clima laboral, desempeño laboral, cultura organizacional y gestión empresarial.

En el **capítulo III** se aplica el método de investigación, población y muestra mostrando las características más importantes del ámbito de estudio.

En el **capítulo IV** se exponen los resultados y la discusión de los mismos, producto de un análisis minucioso en base a cada objetivo propuesto.

En el **capítulo V** se realiza las conclusiones de los datos obtenidos.

En el **capítulo VI** se presenta las recomendaciones de esta investigación.

Finalmente en el **capítulo VII** se presenta las referencias bibliográficas y los anexos.

## CAPITULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 CLIMA LABORAL

(Chiavenato, 2000) señala “El clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esto relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Para Rodríguez (2005) el clima laboral describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. El clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que lo rodea. Como indica (Chiavenato, 2002) del concepto motivación – en el nivel individual- surge el concepto – clima organizacional – en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

- a. Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas.
- c. Las personas son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima laboral está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a bajar.

Para (Martinez, 2003) afirma: el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la responsabilidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado con las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.



- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas. (p.70)

### **2.1.1 COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL**

El estudio del clima organizacional conlleva a identificar y analizar los factores que a través de las investigaciones, se consideran determinantes en su formación ya que de ellos derivan las diferentes metodologías para su medición.

El clima tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejas en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización (Méndez 2006, p. 35)

La afirmación anterior resume e integra la perspectiva general de muchos autores:

1. Incluye elementos objetivos estructurales de la organización. Son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización (sistema social), que pueden entenderse en el marco de variables tales como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a todas

las personas de la organización, y son consideradas como parámetros sobre los cuales establecen proceso de interacción social.

2. Contemplan los aspectos subjetivos que el individuo, en proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización, constituye con base en su experiencia, creencias, percepciones, grado de participación y actitud, aspectos que se convierten en objetivos de medición en la identificación del clima organizacional.
3. Incluye la capacidad que tiene el individuo de cambiar las condiciones objetivas que le permiten ajustar sus percepciones de clima organizacional; aspecto que reafirma la visión integracionista de la definición, respecto a este componente, otras definiciones señalan el carácter dinámico de la organización, así como los comportamientos de las personas.
4. La construcción del clima organizacional que cada individuo realiza (elementos subjetivos) por las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social con otras personas de la organización (jefes y compañeros de trabajo) en el marco de variables (elementos objetivos y estructurales), tienen incidencia en aspectos de tipo subjetivo, como la satisfacción en el trabajo, y la motivación que se refleja en aspectos de la organización, por ejemplo, los niveles de eficiencia y de productividad.

Se entiende que en la construcción del clima intervienen como elementos básicos.

1. Las personas interactúan en el mismo sistema social que determinan condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.

2. Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social, las aceptan y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización.
3. Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

### **2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL**

Cabrera (1999) el clima laboral se tiene las siguientes características:

1. Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. de la organización y la coordinación de las labores.
3. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación
4. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En

otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

### 2.1.3 MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA

(Luque R.) Dice: Los instrumentos disponibles consisten mayormente en cuestionarios estructurados relacionados con la percepción, distinguidos por: el contenido y la longitud, la población tenida en cuenta, el número de las dimensiones y escalas, la validez y la fiabilidad.

Los ítems de cada uno de los métodos de medición son en parte de naturaleza perspectiva y en parte de naturaleza objetiva, o son una mezcla de ambas categorías de ítems.

Cinco componentes del clima organizacional en los instrumentos de medición:

1. Autonomía individual: libertad del individuo para medir por sí mismo sobre su trabajo.
2. Estructura: grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos y objetivos en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de trabajadores.
3. Sistema general de recompensa y retribución: el establecido y que se implementa y que tiene una relación íntima y explícita con el rendimiento producido.

4. Atención – apoyo – interés – calor: que demuestran los superiores hacia sus subordinados en cuanto a sus relaciones humanas.
5. Cooperación y capacidad de resolver conflictos: entre los trabajadores, los colegas, superiores y subordinados, sobre todo dentro de la sección del grupo de trabajo o de la oficina.

#### **2.1.4 DIMENSIONES DEL CLIMA**

El comportamiento de un trabajador es o no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas dimensiones miden la percepción del clima, se traducen en un cuestionario que es el instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional de una institución.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 8 dimensiones.

1. Estructura: son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos que se dan en la organización.
2. Recompensa: es una forma de motivar al empleado, cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho.
3. Desafío: toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y de esta forma generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales. Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el

trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

4. Relaciones: es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y empleados.
5. Cooperación: los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
6. Estándares: como se sabe en toda organización, existen lineamientos que se debe seguir para cumplir con lo que se delega. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
7. Conflictos: se da cuando entre los miembros de la organización existen diferencias u oposiciones con respecto algún tema. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
8. Identidad: es lo que genera todo trabajador satisfecho identificarse y comprometerse con la organización, logrando los objetivos de la institución como también personales.

## **2.2 DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de las metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño,



porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (2004, p.359), plantea: El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Chiavenato (1999) define, que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

El desempeño del personal está relacionada con la motivación en el trabajo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores.

Para determinar el desempeño del personal en una institución o empresa se toma en cuenta principalmente: Cumplimiento de objetivos, comportamiento organizacional y el rendimiento del personal; esta relación que existe entre clima laboral y desempeño afecta directamente a la competitividad de la institución puesto que al mejorar el ambiente laboral se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara durante el desempeño de funciones como la calidad, elaboración de productos y servicios,

esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, con lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Chiavenato (1999) (p. 357), expone que el desempeño del cargo o funciones relacionados al cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. Tomando en cuenta los aspectos como es: el conocimiento del trabajo, cooperación, producción, calidad de servicio y creatividad. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño de funciones del cargo está en relación de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

### **a) La administración del desempeño**

Es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

### **b) Medición del desempeño**

Para medir el desempeño se necesita evaluar a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán eficiente y eficaz es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

### **c) Mejoramiento del desempeño**

Es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de atención al usuario sustentables y de alta calidad.

Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

### **d) Evaluación del desempeño**

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación del desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización.

### **2.2.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Chiavenato (1999), señala que, cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **1. Beneficios para el jefe:**

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

#### **2. Beneficios para el subordinado:**

Conoce las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

#### **3. Beneficios para la organización:**

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

### **2.2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Cumplimiento de objetivos
- Comportamiento organizacional
- Rendimiento y aplicación de estrategias
- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Calculo de potencial de desarrollo de los empleados.

### **2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Stoner (1994:242) La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización. La cultura, menos explícita que las reglas y procedimientos, puede ser una gran influencia en la forma en que administradores y empleados abordan los problemas, atienden a los clientes, y demás. En términos generales, la cultura organizacional determina cual es el comportamiento adecuado para los empleados y que asuntos deben ser prioritarios.

Chiavenato (1999:636) se denomina cultura organizacional al modo de vida propio de cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condicionan fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. Estas creencias y expectativas producen reglas de comportamiento que configuran el comportamiento de los grupos y las personas dentro de la organización. La cultura organizacional es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales características de cada organización.

### **2.3.1 FUNCIONES**

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales:

- La integración interna: Significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo del que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en la gente se comunica en la organización, que comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status.
- La adaptación externa: Se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.



### 2.3.2 CARACTERÍSTICAS

Una cultura organizacional puede ser: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

#### **Autonomía individual:**

Débil.- Supervisión estrecha. El personal tiene libertad de resolverlos

Fuerte.- Supervisión general. El personal tiene poca libertad en su trabajo problemas de su cargo.

#### **Estructura:**

Débil.- Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados.

Fuerte.- Puestos de trabajo flexible. Reglas y procedimientos no formalizados.

#### **Apoyo:**

Débil.- La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal

Fuerte.- La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.

#### **Recompensa y desempeño:**

Débil.- Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.

Fuerte.- Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.

### 2.3.3 MODELOS DE CULTURA

Toda organización tiene un perfil combinado de culturas. No existe en la realidad una químicamente pura o que contenga un 100% de ninguna de las culturas. Lo que existe es la cultura dominante o la combinación de dos que lo son.

Robbins (2004:526) establece que “una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

Del mismo modo, una oficina o unidad de la organización que este en un sitio distinto de la sede de las principales operaciones puede adoptar una personalidad distinta.

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

- CLAN: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto.

- **AD-HOC (ADHOCRACIA):** Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área.
- **JERARQUIZADA:** La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.
- **MERCADO:** Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientados a los resultados u organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo

realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

## 2.4 GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones (VAZQUEZ PEÑA, Diana. 2009: pp. 2-3: fundamentos de gestión empresarial).

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios, de lo contrario la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tienen que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos. En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial (RUBIO DOMINGUEZ, Pedro. 2008: pp. 6-7: Introducción a la gestión empresarial. Ediciones Instituto Europeo de Gestión Empresarial).

### **2.4.1 IMPORTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

La globalización y los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico la labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aun con nosotros. Como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho de los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas (VAZQUEZ PEÑA, Diana. 2009: pp. 4.5: Fundamentos de gestión Empresarial)

### **2.4.2 PILARES DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

La gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienzan a transitar por nuevos caminos que impone el mercado y obliga a ver la organización como un todo no solo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios a sus clientes. En este sentido el desarrollo de las competencias organizacionales no es una tarea aislada de los administradores o de los campeones del cambio como diría P. Senge, sino una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades.

**EL TRABAJO EN EQUIPO:** Este pilar es clave por cuanto nos permite descubrir que debemos pensar más como biólogos que como gerentes. Este pilar permite afianzar el reconocimiento del otro como necesario en el resultado esperado, invita a reconocer que cada uno de los integrantes del equipo es importante y tiene una contribución que dar, que su aporte es definitivo y que serán sus capacidades las que generan la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del cumplimiento de la tarea asignada. El trabajo en equipo es la expresión de madurez del equipo de trabajo, es el punto de apoyo para todos los que se integran como nuevos participantes, el trabajo en equipo es el punto de encuentro que permite reconocer fortalezas y debilidades de tal manera que permite encontrar los apoyos necesarios de la gerencia.

**EL LIDERAZGO:** Que nace de cada participante del equipo de trabajo. Se trata de reconocer que la diversidad y la heterogeneidad permiten construir la capacidad de comprender que toda contribución es valiosa en la búsqueda de los resultados planteados. El desarrollo del liderazgo debe partir entonces de la identificación de las características comportamentales de cada persona, reconocer sus capacidades y entender que el liderazgo no es necesariamente

aquel asociado a comportamientos avasalladores y dominantes, todo depende del contexto y en ese sentido es importante entender cuál es la predisposición comportamental.

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

**LA TRANSFORMACION:** La transformación es condición, no situación. La transformación permite evolucionar y dimensionar la gestión, pretender quedarse en el pasado es renunciar a la realidad que nos plantea el mercado, y de ser así estamos fuera. Esto nos lleva entonces a generar dinámicas organizacionales capaces de comprender que el fracaso y el conflicto, por ejemplo, hacen parte del proceso. Para la gestión gerencial es muy importante reconocer que la meta siempre estará un poco más allá y que llegar al resultado implica un proceso de crecimiento y maduración en las que también el tiempo y una buena metodología de aprendizaje nos puede ayudar.

Estos pilares de la gestión gerencial, unidos, se convierten, en una estrategia corporativa que permite potenciar las competencias de los colaboradores en la organización y por ende se entiende que un proceso de



desarrollo organizacional deberá pasar por cada uno de estos elementos pero no de una manera aislada y ni siquiera secuencial, se trata más bien de articular una reflexión que permita reconocer en cada uno de los elementos los otros tres, de tal manera que cuando se plantee una acción de intervención para la organización se integren los demás componentes y que se identifiquen relaciones sinérgicas que permitan construir un modelo de gestión transformador.

### 2.4.3 FUNCIONES GERENCIALES

Asimismo como “toda información de la contabilidad gerencial está destinada para la gerencia de la empresa, es por ello necesario tener una idea clara de cuáles son las funciones básicas de la gerencia”, que se detalla como sigue: (FLORES SORIA, Jaime; 2003. Pag 236: Contabilidad Gerencial: Edit. FECAT)

- **PLANEACIÓN:** Es la función consistente en decidir qué acciones se deben tomar en el futuro para hacer que la organización logre sus objetivos.
- **PRONOSTICO:** Es la función por medio de la cual la gerencia estima lo que sucederá en el futuro.
- **ORGANIZACIÓN:** Es la función por medio de la cual la gerencia decide la estructura organizacional y traza las políticas y los procedimientos a que deben sujetarse en forma armónica las diversas unidades de la empresa de modo que el esfuerzo conjunto de todas estas orientado al logro de los objetivos comunes.

- **CONTROL:** Es la función consistente en lograr la seguridad dentro de lo posible, velara porque la organización funcione exactamente de acuerdo con los planes generales establecidos para la empresa en conjunto. Usa la retroalimentación (feedback), así como la administración por excepción para comunicarse y para motivar a todo el personal.
- **TOMA DE DECISIONES:** Esta es la más general de las funciones de la gerencia, pues está presente no solo en las fases de planeación, pronostico, coordinación y control sino también en todas las actividades diarias de rutina y, de manera especial en los problemas que se van presentando día a día.
- **DIRECCIÓN:** Esta es la función más importante de todas. Es muy difícil de definirla o describirla porque es sumamente amplia y elástica. En realidad, se puede decir que abarca a todas las demás. En todo caso. Comprende dirección en el sentido más amplio: motivación, comunicación, manejo de conflictos, etc.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 MÉTODO, ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo básico y según el criterio y la naturaleza del problema es DESCRIPTIVO – NO EXPERIMENTAL. El estudio se realizó en la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno.

Esta investigación corresponde al método DEDUCTIVO que es propio de las ciencias empíricas. Aplica el razonamiento de lo general a lo particular. Se proponen hipótesis a partir de la observación de hechos reales y estas solo son aceptadas con la condición de ser probadas. (Charaja, 2011)

El tipo de investigación o alcance es de carácter descriptivo, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en los fenómenos que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre los diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, describe tendencias de un grupo o población. (Hernandez, Fernandez , & Baptista, 2010).

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACION

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica por que se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado.

### 3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es no experimental de corte transversal y muestra un contraste de hipótesis descriptivo correlacional de acuerdo a las siguientes consideraciones:

### 3.4 POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO

La población de estudio del presente trabajo de investigación está constituida por todos los que laboran en la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno.

#### 3.4.1 MUESTRA

Para la investigación se utiliza la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal, es decir, se recolectan datos de todos los elementos de la población en estudio. (Hernandez, Fernandez y Baptista 2010). La muestra estará compuesta por 100 personas usuarias y 12 trabajadores de la empresa Sillustani de la ciudad de Puno.

El tamaño de la muestra ha sido determinado, utilizando la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

$n$  = Tamaño necesario de la muestra

$Z$  = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza (para una confianza de 95% o un error = 0.05,  $z = 1,96$ )

$S$  = Desviación estándar de la población = 0.04

$E$  = Error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

$N$  = Tamaño de la población.

Para este caso se ha decidido tomar en confiabilidad de 95% que corresponde a

$Z = 1,96$  con desviación estándar de  $S = 0,4$  o un error de estimación  $E = 5\%$

$$n = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.4)^2}{180}} = n = 100$$

### 3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Respecto a las técnicas que se utilizaran se tomara las descritas por Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) por tanto las técnicas de recolección de datos usadas son los siguientes:

#### 3.5.1 ANALISIS DOCUMENTAL

Para el desarrollo de la investigación se revisa las fuentes de datos, textos en que tratan los contenidos del problema de investigación, antecedentes como son los trabajos de investigación realizados, documentos y formatos de la empresa.

### 3.5.2 ENCUESTA

Es una de las técnicas de recolección de información más usada, la encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de la persona y generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

### 3.6 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS

1. Tabulación: técnica que consiste en tabular la información, recopilación en los cuadros que servirán para la demostración de los resultados.
2. Hojas de cálculo: los datos obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos serán analizados, clasificados y tabulados utilizando hojas de cálculo
3. Determinación de porcentaje y otros cálculos: método que permite fortalecer e interpretar los cuadros tabulados, expresando los porcentajes de forma detallada y ordenada.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el capítulo se expone y analiza los resultados producto de la investigación. Primero se analizó e interpreto de manera objetiva la situación del Clima Laboral en relación a la Gestión Empresarial en el hotel Sillustani y así mismo evaluar la Gestión Empresarial tomando en cuenta el nivel de cultura organizacional que estos tengan en la empresa en mención.

En el presente capítulo se analizara la influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015.

#### **4.1 DESARROLLO DE OBJETIVOS**

De los resultados obtenidos a través de los cuestionarios realizados podemos destacar los siguientes:

##### **4.1.1 OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1**

Evaluar el clima laboral en el desempeño laboral del personal de la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014- 2015.

Para la variable de **Clima Laboral**

El Clima Laboral desde la perspectiva de sus dimensiones donde se identifican elementos comunes como responsabilidad, estructura, recompensa, cooperación, comunicación y desarrollo en el trabajo.

**RESPONSABILIDAD**

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores y usuarios del hotel Sillustani Puno se hace un resumen obteniendo los siguientes resultados.

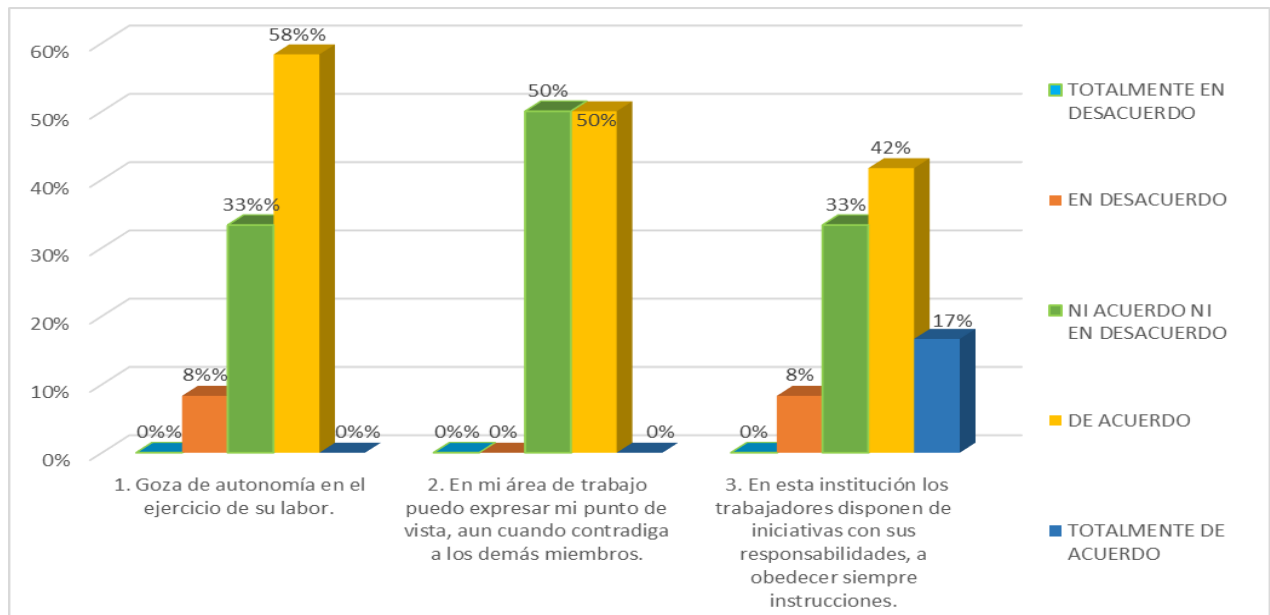
**CUADRO N° 01**  
**RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO**

RESPONSABILIDAD	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. Goza de autonomía en el ejercicio de su labor.	0	0%	1	8%	4	33%	7	58%	0	0%	12	100
2. En mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.	0	0%	0	0%	6	50%	6	50%	0	0%	12	100
3. En esta institución los trabajadores disponen de iniciativas con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones.	0	0%	1	8%	4	33%	5	42%	2	17%	12	100

Fuente: Cuestionario sobre Clima Laboral. Anexo N° 1.  
Elaboración: El ejecutor de tesis.



**GRAFICO N° 01**  
**RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO**



Fuente: Cuadro N° 1

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 01; el 0% corresponde a la escala totalmente en desacuerdo, un 8% en desacuerdo, el 33% ni de acuerdo ni desacuerdo con la autonomía en el ejercicio de sus labor, el 58% está de acuerdo y un 0% totalmente en acuerdo. Por lo tanto el 58% de los trabajadores del hotel Sillustani de la ciudad de Puno goza de autonomía al momento de hacer sus labores es decir que el personal que labora en esta empresa siente la posibilidad de elegir el modo de ejecutar su trabajo y conservar su grado de decisión; y por otro lado el 33% de los trabajadores percibe inseguridad en gozar de su autonomía lo cual podría tener consecuencias al momento de realizar su labor no cumplir con sus objetivos.

En el enunciado, en mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros: El 0% respondió que está totalmente en desacuerdo, un 0% en desacuerdo, el 50% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% está de acuerdo y un 0% totalmente en acuerdo. Se aprecia

claramente con un total de 50% que los trabajadores del hotel Sillustani pueden expresar su punto de vista, además los trabajadores como parte de una empresa tienen derecho a la libertad de opinión por tanto en esta empresa si se hace practica de esto.

Observando el tercer enunciado; el 0% se encuentra en totalmente en desacuerdo, un 8% en desacuerdo, el 33% en la escala ni de acuerdo ni desacuerdo con que en esta empresa los trabajadores disponen de iniciativas con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones para realizar su labor, el 42% está de acuerdo y un 17% totalmente en acuerdo. Por lo tanto un 59% de que los trabajadores están de acuerdo con que disponen de iniciativas para realizar su trabajo, a obedecer instrucciones; es decir la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados apoyado en la auto responsabilidad con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción.

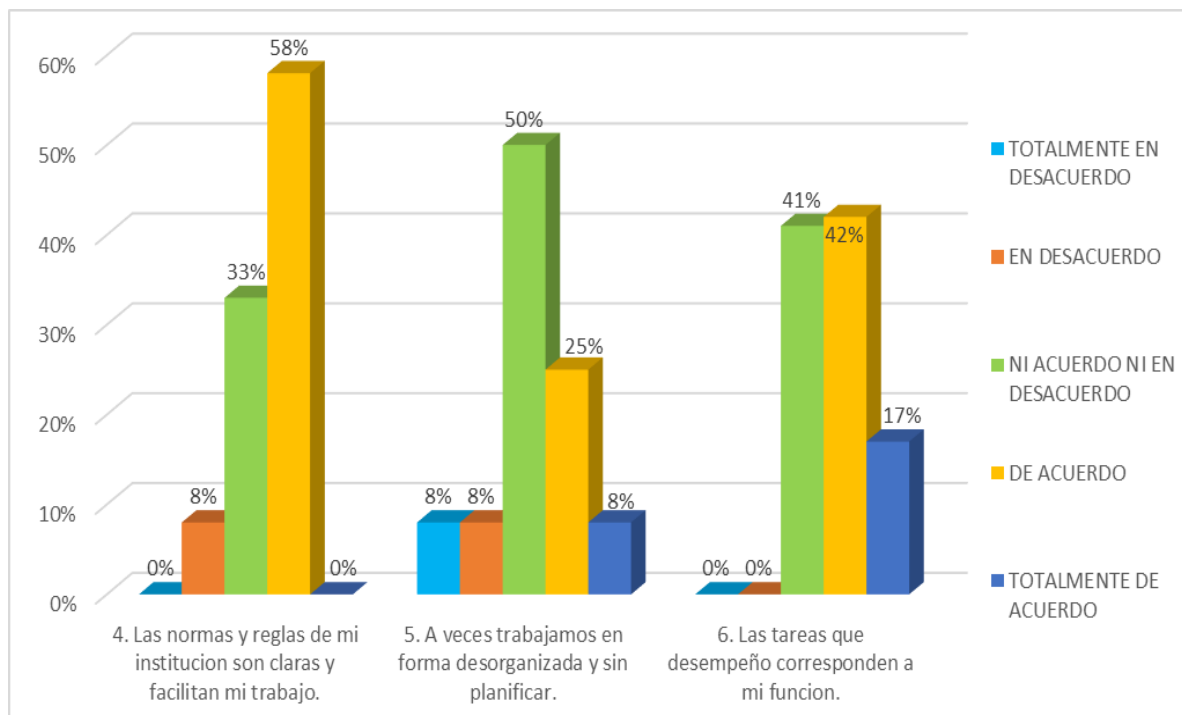
**CUADRO N° 02**  
**ESTRUCTURA**

ESTRUCTURA	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
4. Las normas y reglas de mi institucion son claras y facilitan mi trabajo.	0	0%	1	8%	4	33%	7	58%	0	0%	12	100
5. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificar.	1	8%	1	8%	6	50%	3	25%	1	8%	12	100
6. Las tareas que desempeño corresponden a mi funcion.	0	0%	0	0%	5	41%	5	42%	2	17%	12	100

Fuente: Cuestionario sobre Clima Laboral. Anexo N° 1.

Elaboración: El ejecutor de tesis.

**GRAFICO N° 02**  
**ESTRUCTURA**



Fuente: Cuadro N° 2.

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 02; el 0% de los trabajadores está en totalmente en desacuerdo, un 8% en desacuerdo, el 33% opina que está en ni de acuerdo ni desacuerdo, el 58% está en de acuerdo con que las normas y reglas de la empresa son claras y facilitan su trabajo y un 0% totalmente en acuerdo. Por ende un 58% de los trabajadores perciben que las normas y reglas son claras en el hotel Sillustani de la ciudad de Puno además que esto facilita el trabajo en su institución ya que conocen las funciones de cada área.

Según al enunciado, a veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificar; el 8% está totalmente en desacuerdo, un 8% en desacuerdo; el 50% ni de acuerdo ni desacuerdo, el 25% de los trabajadores está de acuerdo y un 8% de los que laboran en esta empresa se encuentran totalmente en acuerdo. Podemos decir que en esta empresa hay un 33%, perciben que a veces se

trabaja en forma desorganizada esto se debe a la poca comunicación y relación entre los trabajadores.

Continuando con el análisis respecto a las tareas que desempeño corresponden a mi función: El 0% respondió que está totalmente en desacuerdo, un 0% de los trabajadores están en desacuerdo se debe a que el personal realiza trabajos que no corresponden a sus funciones; el 41% ni de acuerdo ni desacuerdo, el 42% está de acuerdo con las tareas que desempeña en su áreas de trabajo y un 17% totalmente en acuerdo. Se tiene que tener en claro que tareas se van a realizar, por ende podemos decir que el 59% de los trabajadores desempeñan labores que corresponden a su función.

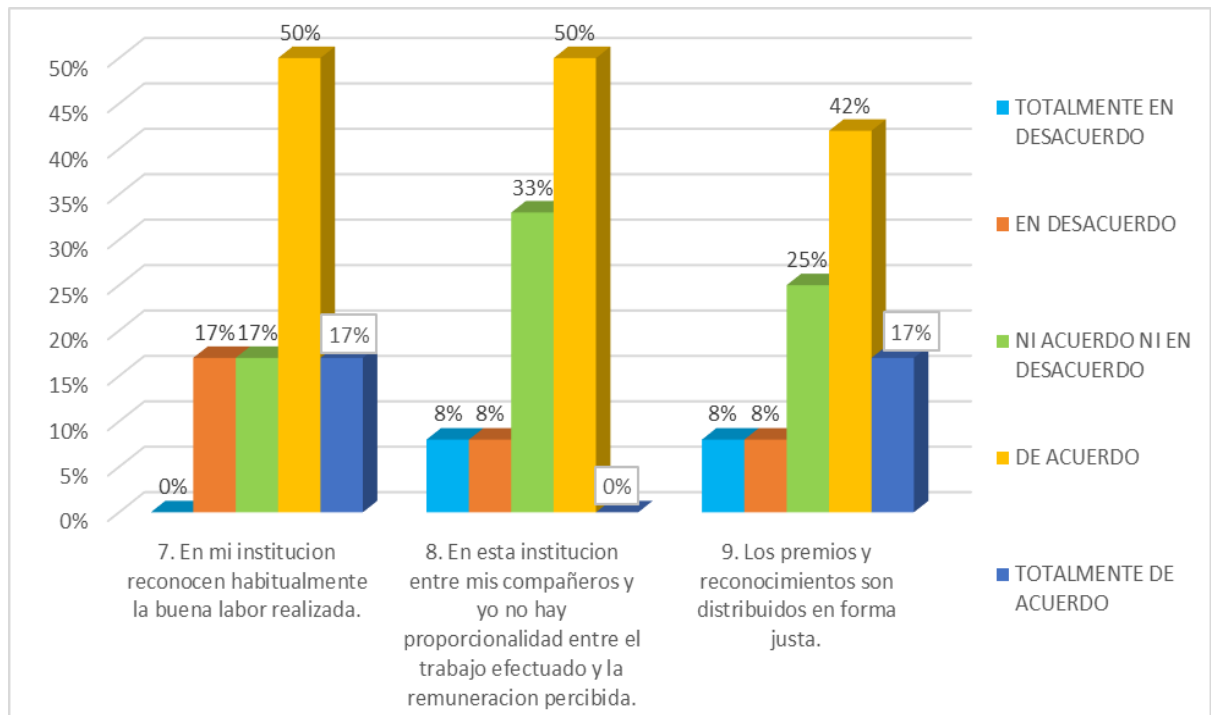
### CUADRO N° 03 RECOMPENSAS

RECOMPENSAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
7. En mi institución reconocen habitualmente la buena labor realizada.	0	0%	2	17%	2	17%	6	50%	2	17%	12	100
8. En esta institución entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida.	1	8%	1	8%	4	33%	6	50%	0	0%	12	100
9. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	8%	1	8%	3	25%	5	42%	2	17%	12	100

Fuente: Cuestionario sobre Clima Laboral. Anexo N° 1.

Elaboración: El ejecutor de tesis.

**GRAFICO N° 03**  
**RECOMPENSAS**



Fuente: Cuadro N° 3

**Análisis e interpretación:** Observando el cuadro y grafico N° 03; el 0% de los trabajadores se encuentran en totalmente en desacuerdo, un 17% de los trabajadores están en desacuerdo; el 17% ni de acuerdo ni desacuerdo, el 50% está de acuerdo con que la empresa reconoce habitualmente la buena labor realizada; y un 17% totalmente en acuerdo. Dentro del ambiente laboral los trabajadores no son sensibles al problema de no recibir reconocimiento por el trabajo realizado y por lo tanto hay un buen desempeño en el área de trabajo a la vez esto genera una satisfacción en los trabajadores reflejado en un 67%.

Al enunciado en esta empresa entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida 8% respondió que está totalmente en desacuerdo; un 8% de los trabajadores están en desacuerdo; el 33% opina ni de acuerdo ni desacuerdo, el 50% está de

acuerdo; y un 0% totalmente en acuerdo. En consecuencia un total de 50% de los trabajadores opina que no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida. La proporcionalidad es la relación de correspondencia y equilibrio entre las partes. Los trabajadores perciben que en la empresa no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida.

Respecto a la distribución de premios y reconocimientos el 8% respondió que está totalmente en desacuerdo, un 8% de los trabajadores están en desacuerdo; el 25% su opinión es ni de acuerdo ni desacuerdo, el 42% está de acuerdo con la distribución de premios y reconocimientos; y un 17% totalmente en acuerdo. La percepción de la distribución injusta de reconocimientos en los trabajadores genera estado de descontento y frustración en el grupo de trabajo. El 59% de los trabajadores de esta empresa está conforme con la manera en que se distribuye los reconocimientos, perciben que hay equidad por el esfuerzo hecho.

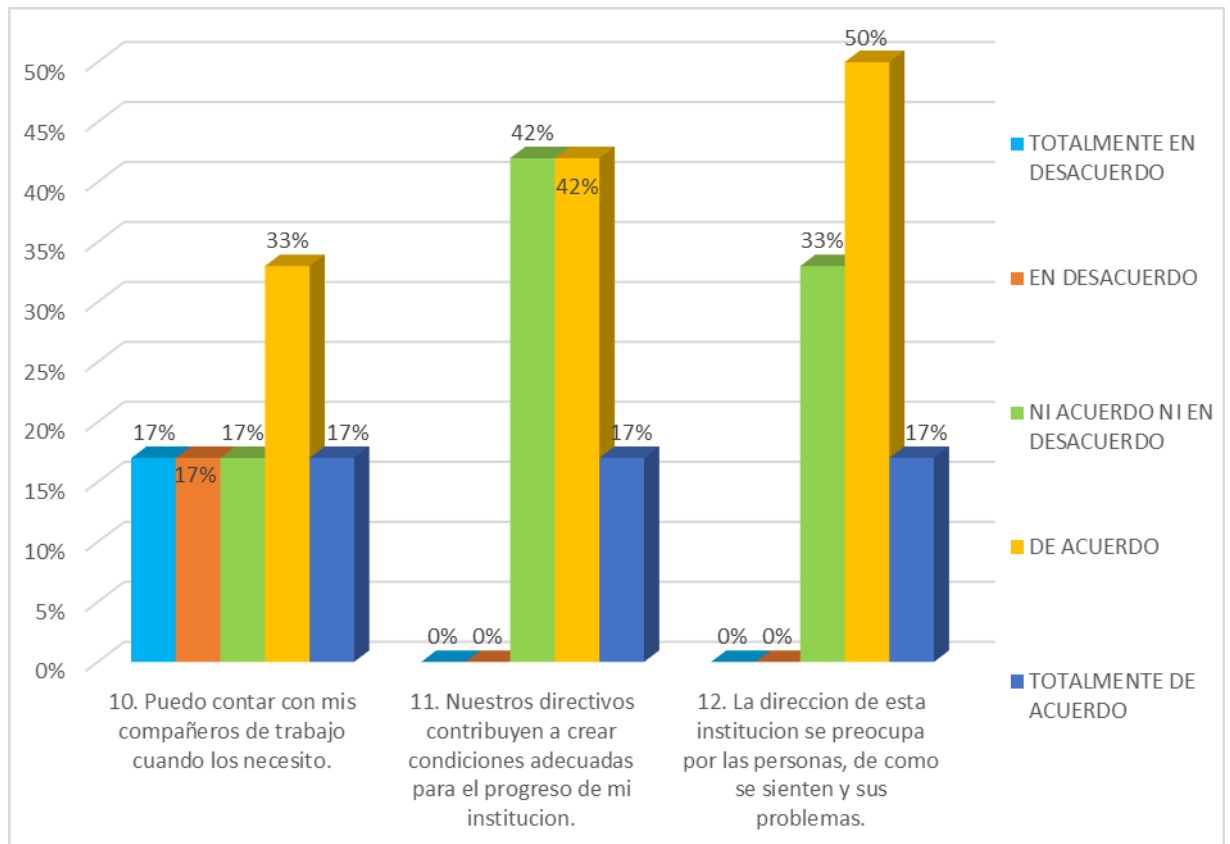
**CUADRO N° 04  
COOPERACIÓN**

COOPERACION	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
10. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	2	17%	2	17%	2	17%	4	33%	2	17%	12	100
11. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.	0	0%	0	0%	5	42%	5	42%	2	17%	12	100
12. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de como se sienten y sus problemas.	0	0%	0	0%	4	33%	6	50%	2	17%	12	100

Fuente: Cuestionario sobre Clima Laboral. Anexo N° 1.

Elaboración: El ejecutor de tesis.

**GRAFICO N° 04**  
**COOPERACIÓN**



Fuente: Cuadro N° 4

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 04; el 17% totalmente en desacuerdo, un 17% de los trabajadores están en desacuerdo; el 17% de los trabajadores está en ni de acuerdo ni desacuerdo, el 33% está de acuerdo con que puede contar con sus compañeros cuando los necesita; y un 17% totalmente en acuerdo. Contar con los compañeros de trabajo cuando se les necesita forma parte de la estabilidad emocional, la cooperación es una dimensión que se enfoca en la habilidad de una persona de soportar la tensión. Por lo tanto observando la percepción del 50% de trabajadores de esta empresa que están de acuerdo con que puede contar con sus compañeros cuando lo necesita se puede decir que si existe un apoyo solidario entre compañeros.

Prosiguiendo con el enunciado once; el 0% de los trabajadores totalmente en desacuerdo, el 0% en desacuerdo; el 42% su opinión es ni de acuerdo ni desacuerdo, el 42% está de acuerdo; y el 17% totalmente en acuerdo. Los directivos de una empresa son percibidos como personas que han desarrollado un gran pensamiento estratégico y que dedican su tiempo a discernir y planear las estrategias de las organizaciones pero ¿qué tan real es esta percepción? Ya que un 59% de los trabajadores de esta empresa perciben de los directivos que si crean condiciones adecuadas para mejorar el trabajo. Por tal motivo están en acuerdo con el enunciado once. Esto se debe a que si se relacionan constantemente con los trabajadores y saben que está pasando con su personal a cargo.

Al enunciado: la dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y sus problemas; el 0% respondió que está totalmente en desacuerdo; un 0% de los trabajadores están en desacuerdo; el 33% está en ni de acuerdo ni desacuerdo, el 50% está de acuerdo; y el 17% totalmente en acuerdo. Las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los trabajadores por el reconocimiento y afecto. En tanto podemos decir que en esta empresa si hay apoyo de parte de la dirección y se refleja en el 67% de percepción de los trabajadores.



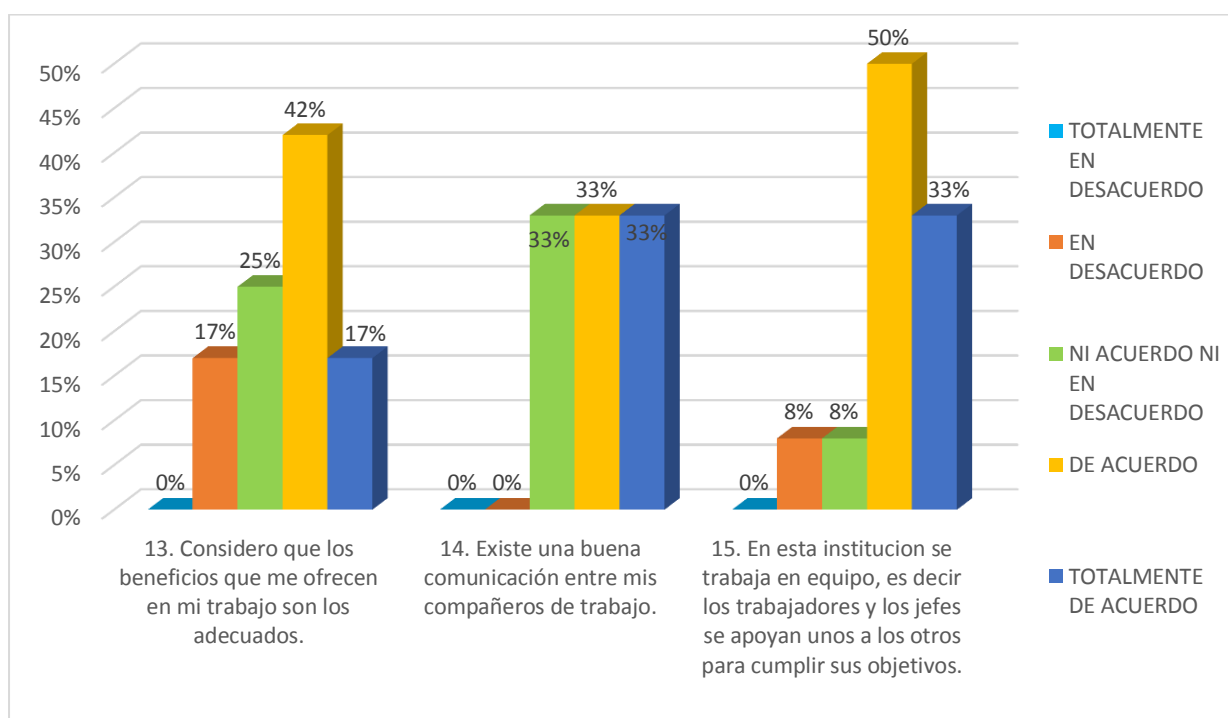
**CUADRO N°05**  
**COMUNICACIÓN Y DESARROLLO**

COMUNICACIÓN Y DESARROLLO	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		NI ACUERDO NI EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
13. Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	0	0%	2	17%	3	25%	5	42%	2	17%	12	100
14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	0	0%	0	0%	4	33%	4	33%	4	33%	12	100
15. En esta institución se trabaja en equipo, es decir los trabajadores y los jefes se apoyan unos a los otros para cumplir sus objetivos.	0	0%	1	8%	1	8%	6	50%	4	33%	12	100

Fuente: Cuestionario sobre Clima Laboral. Anexo N° 1.

Elaboración: El ejecutor de tesis.

**GRAFICO N°05**  
**COMUNICACIÓN Y DESARROLLO**



Fuente: Cuadro N° 5

**Análisis e interpretación:** observando el cuadro y grafico N°05; el 0% de los trabajadores está en totalmente en desacuerdo, el 17% en desacuerdo; el 25% ni de acuerdo ni desacuerdo, el 42% está de acuerdo con los beneficios que ofrece la empresa; y el 17% totalmente en acuerdo. Respecto a este enunciado

podemos decir que los trabajadores al momento de ser parte de esta empresa saben que habrá muchas posibilidades de crear y/o hacer carrera, pero cuentan con todos los beneficios por tal razón un 59% de los trabajadores están en acuerdo.

La percepción de los trabajadores respecto a la calidad de las relaciones interpersonales, el 0% totalmente en desacuerdo, el 0% en desacuerdo; el 33% opinión ni de acuerdo ni desacuerdo, el 33% está de acuerdo; y el 33% totalmente en acuerdo. La comunicación es primordial, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración, cooperación permiten las condiciones de trabajo para alcanzar objetivos. Por lo tanto podemos decir que el hotel Sillustani de la ciudad de Puno hay una buena comunicación entre los compañeros de trabajo lo cual hace un buen ambiente de trabajo por consiguiente es percibido en el 66% de los trabajadores que están en de acuerdo.

Culminando con el análisis en el enunciado: En esta empresa se trabaja en equipo, es decir los trabajadores y los jefes inmediatos se apoyan unos a los otros para cumplir sus objetivos, el 0% totalmente en desacuerdo, el 8% en desacuerdo; el 8% opinión ni de acuerdo ni desacuerdo. El trabajo en equipo hace que cada trabajador aporte conocimientos además de estrechar las relaciones interpersonales; por lo tanto se puede decir que al darles una mayor responsabilidad mediante los trabajos en equipo se le permite ser innovador, aprender a manejar conflictos si lo hubiera, para alcanzar los objetivos de la empresa en consecuencia esto reflejado en un 83% en de acuerdo.

## Medición del Desempeño Laboral del Personal

Para la variable de **Desempeño laboral**

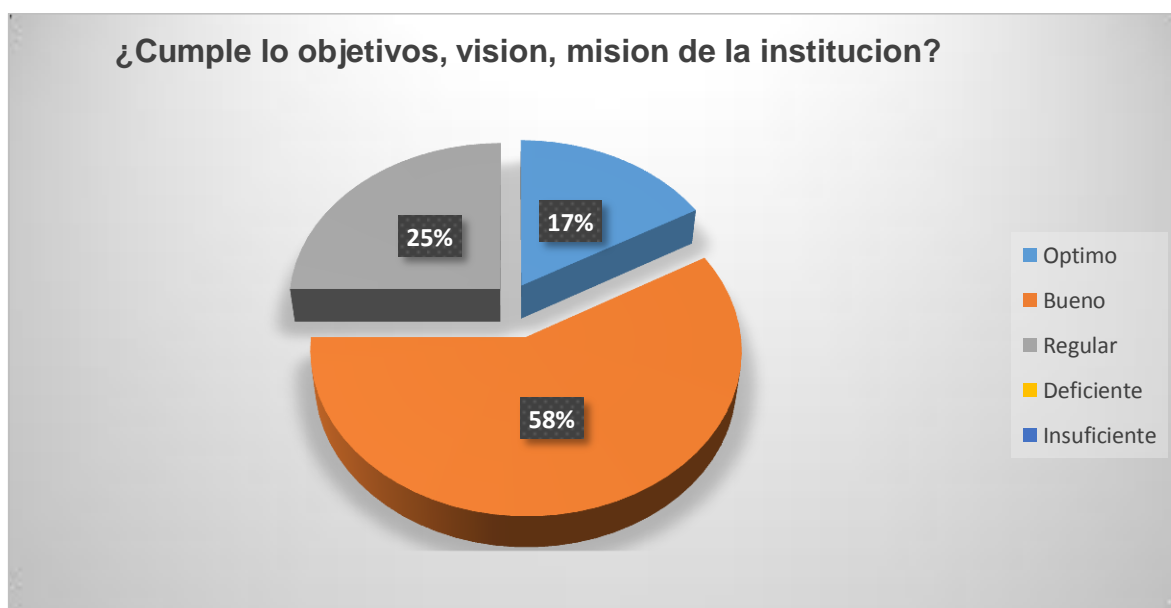
**CUADRO N° 06**  
**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

¿Cumple con los objetivos, visión, misión de la institución?		
	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	2	17%
Bueno	7	58%
Regular	3	25%
Deficiente	0	0%
Insuficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2

Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 06**  
**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**



Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: Propia

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 06; el 17% de trabajadores aseguran cumplir siempre con los objetivos, visión y misión de la empresa de manera óptima, un 58% afirma cumplir con los objetivos de manera

buena es decir casi siempre, el 25% de los trabajadores afirma cumplir con los objetivos regularmente es decir a veces si o a veces no. Los trabajadores cumplen con los objetivos, visión y misión de la empresa en un total de 75%.

**CUADRO N° 07**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

¿Tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	4	33%
Bueno	5	42%
Regular	3	25%
Deficiente	0	0%
Insuficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 07**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Cuadro N° 7  
Elaboración: Propia.

**Análisis e interpretación:** Observando los resultados según el cuadro y grafico N° 07; un 33% los trabajadores aseguran tener conocimiento de la estructura orgánica de la empresa en manera óptima, un 42% de los trabajadores afirman

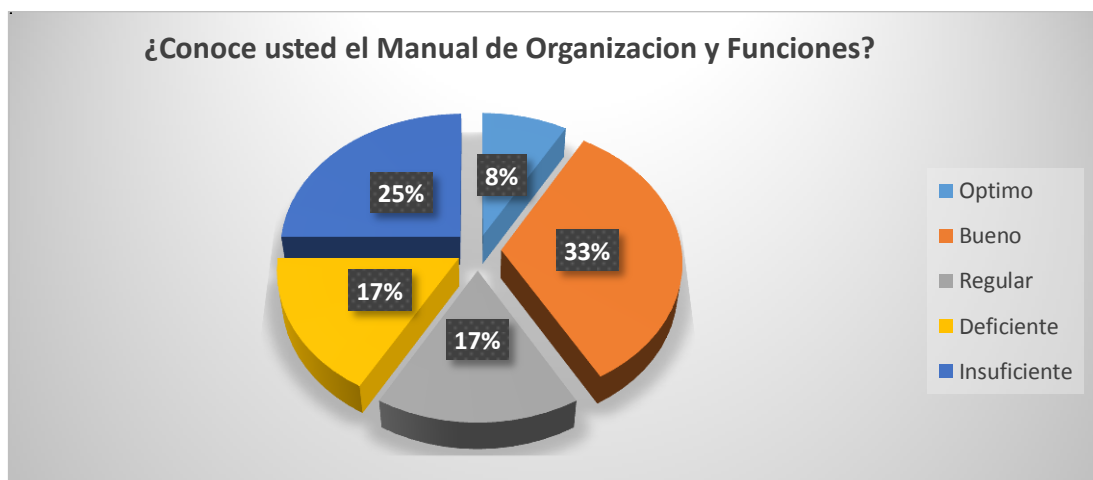
conocer la estructura orgánica de la empresa de manera bueno es decir que no en su totalidad, un 25% de los trabajadores indica que no conocen exactamente la estructura orgánica de la institución quiere decir que muy poco o nada. El total 75% tienen conocimiento sobre la estructura orgánica de la organización.

**CUADRO N° 08**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

¿Conoce usted el Manual de Organización y Funciones?		
	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	1	8%
Bueno	4	33%
Regular	2	17%
Deficiente	2	17%
Insuficiente	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 08**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Cuadro N° 8  
Elaboración: Propia.

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 08; un 8% conoce el MOF de manera óptima, un 33% de los trabajadores indican que conocen que conocen lo básico del MOF de manera buena, un 17% de los trabajadores aseguran conocer poco acerca del MOF, regularmente saben en exactitud del

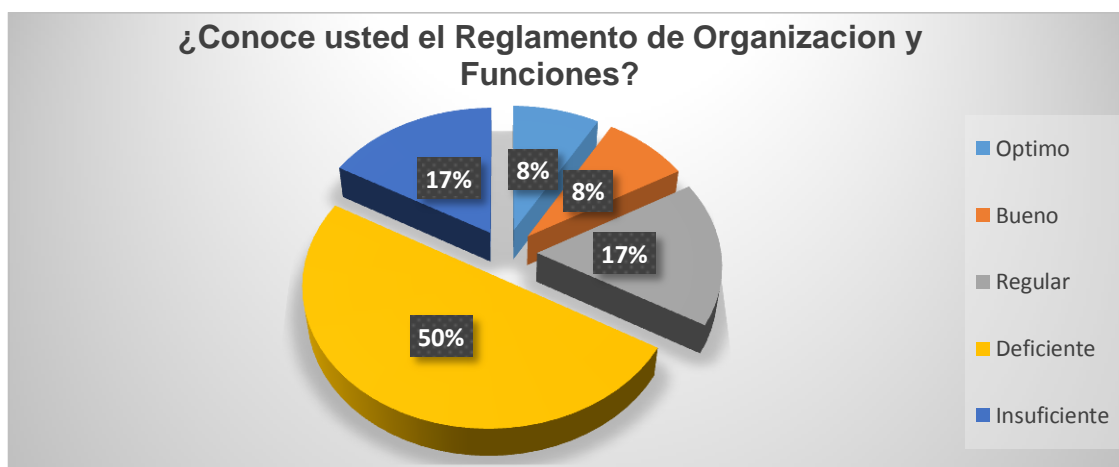
Manual de Organización y Funciones, el 17% de los trabajadores respecto al MOF conoce de manera deficiente y el 25% de los trabajadores desconocen acerca de este documento. El 41% tiene conocimiento acerca del MOF en la empresa hotelera Sillustani.

**CUADRO N° 09**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

¿Conoce usted el Reglamento de Organización y Funciones?		
	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	1	8%
Bueno	1	8%
Regular	2	17%
Deficiente	6	50%
Insuficiente	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 09**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Cuadro N° 9  
Elaboración: Propia

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 09; un 8% tiene conocimiento en su totalidad del ROF de manera óptima, el 8% de los trabajadores aseguran conocer el ROF de manera bueno, el 17% de trabajadores indican conocer de manera regular el ROF, el 50% es deficiente en

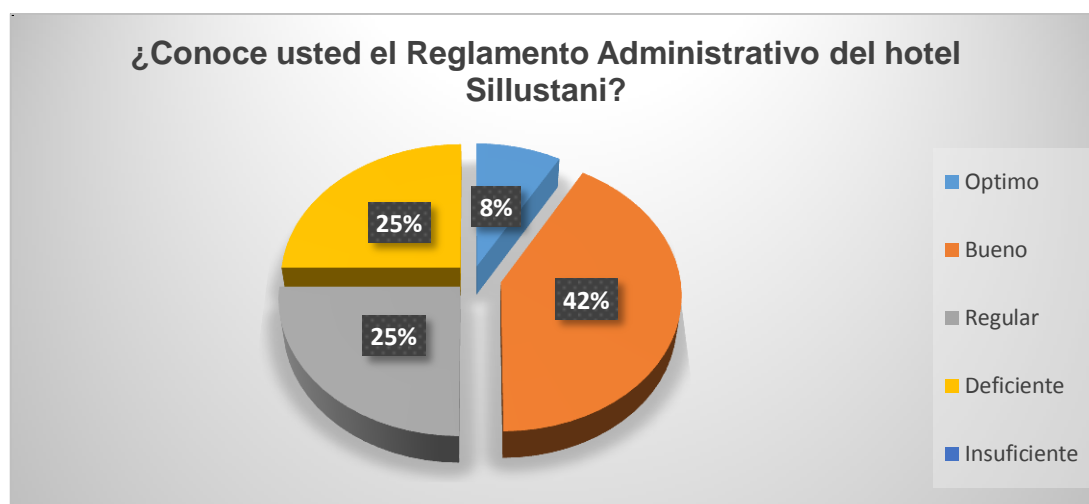
conocer el ROF, el 17% de los trabajadores no conocen, es decir es insuficiente; por lo tanto los trabajadores de esta empresa tienen conocimiento del ROF por un total de 16%.

**CUADRO N° 10**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

¿Conoce usted el Reglamento Administrativo del hotel Sillustani?		
	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	1	8%
Bueno	5	42%
Regular	3	25%
Deficiente	3	25%
Insuficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 10**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Cuadro N° 10  
Elaboración: Propia

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 10; un 8% tienen conocimiento del reglamento administrativo de manera optimo, el 42% de los trabajadores conocen el reglamento administrativo de manera bueno, un 25% de los trabajadores tienen conocimiento del reglamento administrativo de manera regular, y el 25% de los trabajadores de la empresa conocen de manera

deficiente el Reglamento Administrativo. El superior inmediato es aquella persona que tiene a cargo subordinados que junto a ello trabajaran para ello deberían brindarles información y a la vez observar los resultados por su superior inmediato, el resultado es deficiente. El 50% tiene conocimiento acerca del reglamento administrativo.

### CUADRO N° 11

#### RENDIMIENTO

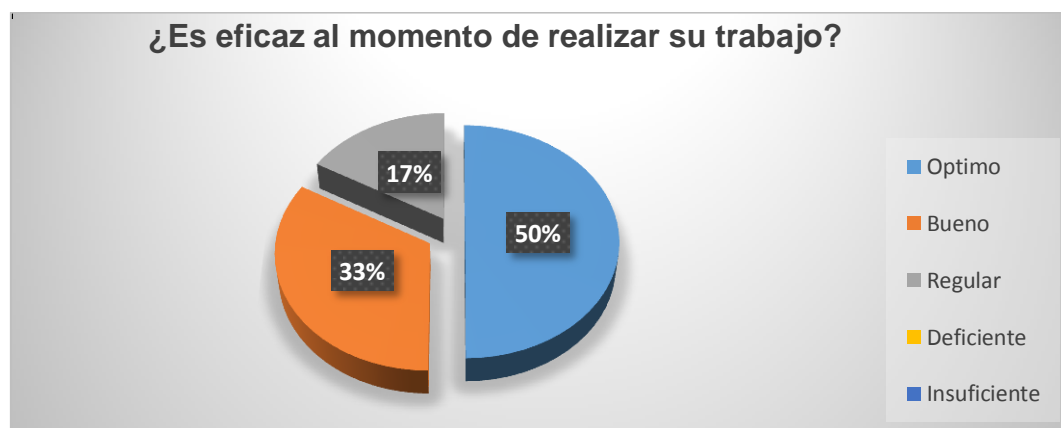
¿Es eficaz al momento de realizar su trabajo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	6	50%
Bueno	4	33%
Regular	2	17%
Deficiente	0	0%
Insuficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2

Elaboración: Propia

### GRAFICO N° 11

#### RENDIMIENTO



Fuente: Cuadro N° 11

Elaboración: Propia

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 11, un 50% de los trabajadores aseguran trabajar eficazmente para el logro de objetivos, de manera óptimo, 33% de los trabajadores hacen las cosas correctas son eficaces obteniendo buenos resultados de manera buena, un 17% de los trabajadores



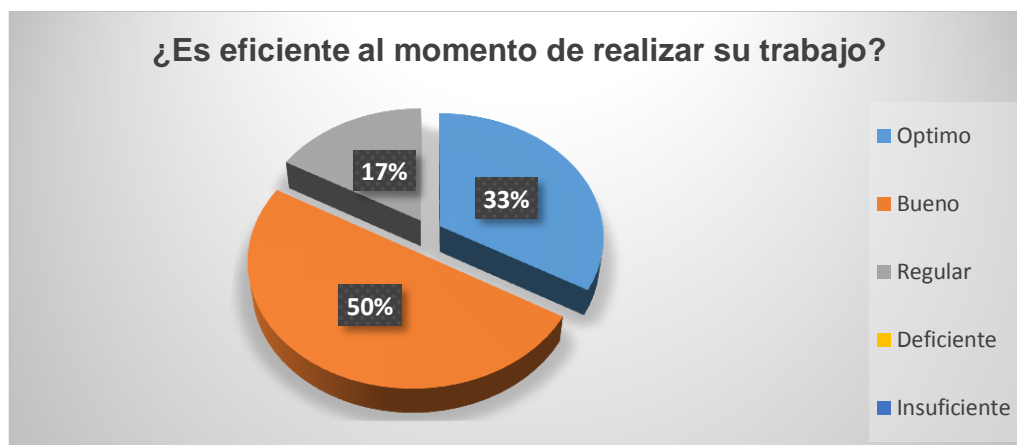
trabajan de manera regular. Podemos decir que cuando se realiza el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles se dirigen hacia la eficacia. Por lo tanto, un total de 83% del personal de esta empresa cumple con los objetivos con eficacia.

**CUADRO N° 12**  
**RENDIMIENTO**

¿Es eficiente al momento de realizar su trabajo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	4	33%
Bueno	6	50%
Regular	2	17%
Deficiente	0	0%
Insuficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 12**  
**RENDIMIENTO**



Fuente: Cuadro N° 12  
Elaboración: Propia.

**Análisis e interpretación:** Se observa en el cuadro y grafico N° 12; un 33% asegura trabajar eficientemente con énfasis en la ejecución de su trabajo de manera óptimo, 50% de los trabajadores hacen correctamente el trabajo de manera bueno, un 17% de los trabajadores cumplen con los objetivos

regularmente. Cuando el trabajador se preocupa por hacer las cosas correctamente, transita hacia la eficiencia, entonces un 83% realiza su trabajo con eficiencia.

**CUADRO N° 13**  
**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

¿Aplica estrategias para lograr los objetivos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	2	17%
Bueno	7	58%
Regular	3	25%
Deficiente	0	0%
Insuficiente	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario sobre Desempeño Laboral. Anexo N° 2.  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 13**  
**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**



Fuente: Cuadro N° 13  
Elaboración: Propia

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 13; el 17% de los trabajadores del hotel Sillustani aplican estrategias para el logro de objetivos de manera optimo, un 58% de los trabajadores aseguran aplicar estrategias para el logro de objetivos de manera bueno, un 25% de los trabajadores afirman que

aplican estrategias regularmente. El 75% del personal aplican estrategias para el logro de los objetivos.

En síntesis se determinó que las falencias en el clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no poder expresar su punto de vista en el área de trabajo, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, no poder contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

#### 4.1.2 OBJETIVO ESPECIFICO N° 2:

Identificar la cultura organizacional que influye en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 - 2015.

Para la variable de **Cultura Organizacional**

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado con el propósito de concretar el objetivo de identificar la cultura organizacional de los usuarios se procede a exponer y analizar los resultados considerando los siguientes factores intrínsecos y extrínsecos.

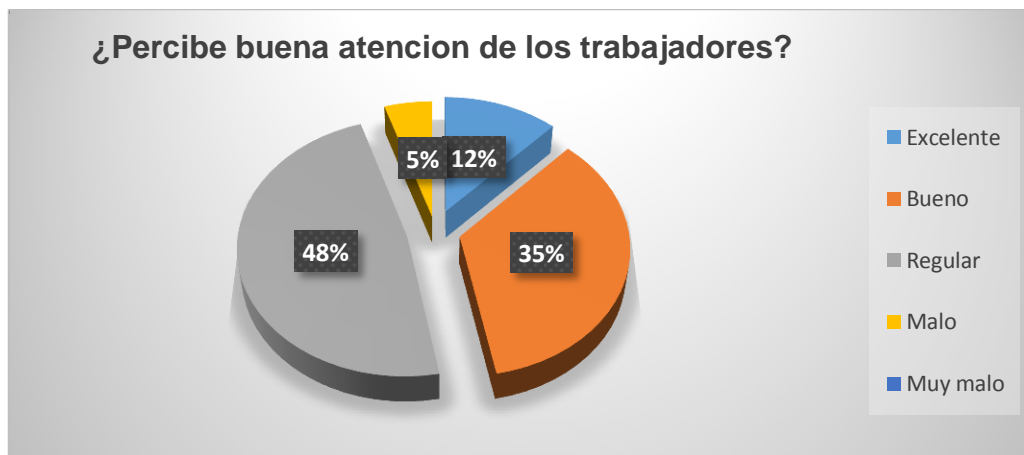
A continuación se hará el análisis de la cultura organizacional:

**CUADRO N° 14**  
**ATENCIÓN DE LOS TRABAJADORES**

¿Percibe buena atención de los trabajadores?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	12%
Bueno	35	35%
Regular	48	48%
Malo	5	5%
Muy malo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Cuestionario para usuarios. Anexo N° 3 y 4.  
Elaboración: Propia.

**GRAFICO N° 14**  
**ATENCIÓN DE LOS TRABAJADORES**



Fuente: Cuadro N° 14.  
Elaboración: Propia.

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 14; un 12% de los usuarios recibe una excelente atención de parte de los trabajadores, el 35% de los usuarios reciben una atención de manera bueno, un 48% de los usuarios percibe una atención de parte de los trabajadores de manera regular, y el 5% de los usuarios de la empresa recibe una atención mala por parte de los trabajadores. El 53% de los usuarios de dicha empresa recibe una atención mala por parte de los trabajadores.

**CUADRO N° 15**  
**AMABILIDAD**

¿Los trabajadores son amables con usted?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	9%
Bueno	40	40%
Regular	38	38%
Malo	12	12%
Muy malo	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Cuestionario para usuarios. Anexo N° 3 y 4.  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 15**

**AMABILIDAD**



Fuente: Cuadro N° 15.  
Elaboración: Propia.

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 15; un 9% de los usuarios reciben un excelente trato amable por parte de los trabajadores, el 40% de los usuarios reciben una atención de manera buena, un 38% de los usuarios percibe un trato amable de manera regular por parte de los trabajadores, el 12% de los usuarios afirman que reciben un trato malo por parte de los colaboradores de la empresa, y el 1% de los usuarios afirman que los trabajadores de la empresa son muy malos en cuanto a la amabilidad . El 51% de los usuarios de dicha empresa afirman que no son amables por parte de los trabajadores.

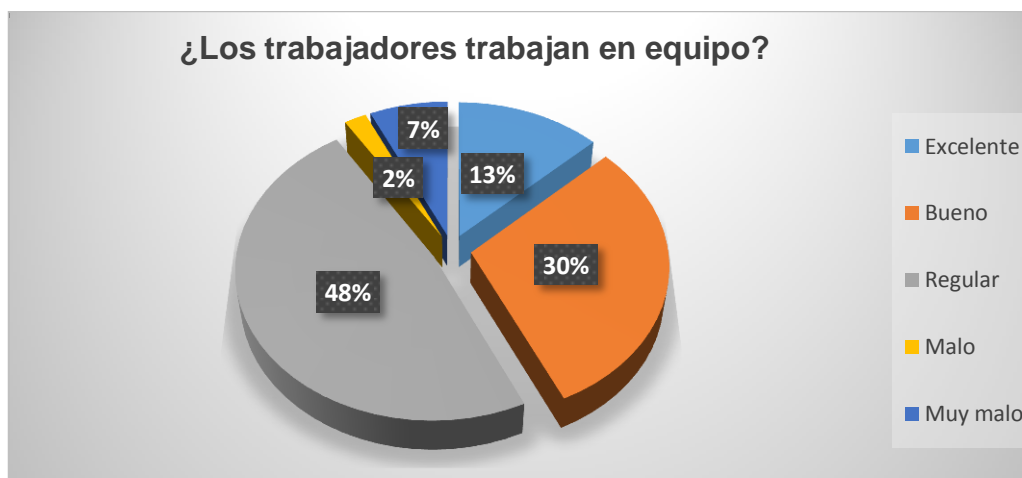
**CUADRO N° 16**

**TRABAJO EN EQUIPO**

¿Los trabajadores laboran en equipo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	13%
Bueno	30	30%
Regular	48	48%
Malo	2	2%
Muy malo	7	7%
Total	100	100%

Fuente: Cuestionario para usuarios. Anexo N° 3 y 4.  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 16**  
**TRABAJO EN EQUIPO**



Fuente: Cuadro N° 16.  
Elaboración: Propia.

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 16; un 13% de los usuarios afirman que los trabajadores de la empresa trabajan en equipo de manera excelente, el 30% de los usuarios afirman que el trabajo en equipo es bueno, un 48% de los usuarios perciben que el trabajo en equipo es regular en dicha empresa, el 2% de los usuarios afirman que el trabajo en equipo en dicha empresa es malo, y el 7% de los usuarios afirman que los trabajadores de la empresa es muy malo en cuanto al trabajo en equipo . El 57% de los usuarios de dicha empresa afirman que no existe un trabajo en equipo en dicha institución.

**CUADRO N° 17**  
**PRACTICA DE VALORES**

¿Los trabajadores practican valores?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	20%
Bueno	50	50%
Regular	21	21%
Malo	9	9%
Muy malo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Cuestionario para usuarios. Anexo N° 3 y 4.  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 17**  
**PRACTICA DE VALORES**



Fuente: Cuadro N° 17.  
Elaboración: Propia.

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y grafico N° 17; un 20% de los usuarios reciben una excelente atención con practica de valores por parte de los trabajadores, el 50% de los usuarios afirman que los trabajadores de dicha empresa practican valores de manera buena, un 21% de los usuarios afirman que practican los valores de manera regular, y el 9% de los usuarios menciona que la práctica de valores de parte de los trabajadores es malo. El 70% de los usuarios de dicha empresa afirman que si practican valores por parte de los trabajadores.

**CUADRO N° 18**  
**SERVICIO DE CALIDAD**

¿Reciben un servicio de calidad de parte de los trabajadores del hotel Sillustani?		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	24	24%
Bueno	51	51%
Regular	25	25%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Cuestionario para usuarios. Anexo N° 3 y 4.  
Elaboración: Propia.

### GRAFICO N° 18

#### SERVICIO DE CALIDAD



Fuente: Cuadro N° 18.  
Elaboración: Propia

**Análisis e interpretación:** Según el cuadro y gráfico N° 18; un 24% de los usuarios reciben un excelente servicio de calidad por parte de los trabajadores, el 51% de los usuarios afirman que se brinda un buen servicio de calidad al cliente, y un 25% de los usuarios afirman que existe de manera regular una atención de calidad por parte de los trabajadores de la empresa hotelera Sillustani. El 75% de los usuarios de dicha empresa afirman que si existe un servicio de calidad que practican por parte de los trabajadores.



**Medición de la Gestión Empresarial**Para la variable de **Gestión Empresarial**:**CUADRO N° 19****CUADRO DE RESULTADOS DE LA FICHA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA DEL HOTEL SILLUSTANI.**

PREGUNTAS	RESPUESTA
1. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?	SI
2. ¿El plan estratégico está de acuerdo a las expectativas de la empresa?	No
3. ¿Exige a sus colaboradores el dominio de idiomas nativas?	No
4. ¿El plan estratégico se evalúa anualmente?	No
5. ¿Actualiza la estructura orgánica de la empresa?	Si
6. ¿Todos los procesos están bajo una directiva u otro documento que exige las normativas vigentes?	No
7. ¿Conoce usted el Reglamento Administrativo del hotel Sillustani?	SI
8. ¿Cumple con los objetivos de la empresa?	Regularmente
9. ¿Los documentos de gestión están de acuerdo a las expectativas de la empresa?	No
10. ¿Aplica estrategias para lograr los objetivos?	SI

Fuente: Ficha de entrevista al Gerente. Anexo N° 5.

Elaboración: Propia.

Para la medición de la Gestión Empresarial.

**CUADRO N° 20**  
**ESCALA DE LIKERT**

PREGUNTAS	DEFICIENTE	REGULAR	EFICIENTE
	1 a 3	4 a 6	7 a 10
1			SI
2	No		
3	No		
4	No		
5			Si
6	No		
7			SI
8		Regularmente	
9	No		
10			SI

Fuente: Ficha de entrevista al Gerente.

Elaboración: Propia

**Análisis e interpretación:** En la aplicación de la encuesta al gerente de la empresa del hotel Sillustani se ha llegado a las siguientes resultados: el gerente del hotel sillustani tiene conocimiento acerca del organigrama de la empresa que es actualizado cada año, así mismo cuenta con un plan estratégico que es actualizado también cada dos años pero no se evalúa anualmente ni está de acuerdo a las expectativas de la empresa y aplica estrategias para ganar mayor proporción del mercado de la misma manera se actualiza la estructura orgánica anualmente.

Se tiene conocimiento del reglamento Administrativo pero los documentos de gestión no están de acuerdo a las expectativas de la empresa, así mismo asevera el gerente del hotel sillustani que se cumple regularmente con los objetivos de la empresa donde los procesos están bajo una directiva u otro documento pero no están bajo las exigencias de las normas vigentes; y para

concluir también realiza capacitaciones hacia sus colaboradores pero no exige el idioma de lenguas nativas.

Podemos mencionar que la gestión empresarial en la empresa hotelera Sillustani es mala debido a que su plan estratégico no es evaluada anualmente ni está de acuerdo a las expectativas de la empresa y así mismo se cumple regularmente con los objetivos de la empresa donde los procesos están bajo una directiva u otro documento pero no están bajo las exigencias de las normas vigentes; y para concluir también realiza capacitaciones hacia sus colaboradores pero no exige el dominio de idiomas nativos. Todo ello permite a que la empresa tenga una deficiente gestión empresarial, clima laboral, cultura organizacional y desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En síntesis se determinó que la cultura organizacional se dio por: falta de una buena atención de los trabajadores, no son amables con los usuarios y la falta de trabajo en equipo por parte de los trabajadores. Lo cual influye en la gestión empresarial a que no se lleve de manera buena en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo de investigación.

#### **4.1.3 OBJETIVO ESPECIFICO N° 3:**

Proponer un conjunto de medidas para mejorar el clima laboral para la buena gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 - 2015.

De acuerdo al análisis efectuado de las variables clima laboral y gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno se puede verificar que el clima laboral influye de manera significativa en la gestión empresarial del hotel

Sillustani, estos factores se presentan en cada una de las dimensiones del clima laboral como son: la responsabilidad, estructura, recompensas, cooperación, comunicación y desarrollo de esta empresa, razones por el cual, las acciones que se pueden dar con el fin de aplicar el conjunto de medidas que contribuyan a contrarrestar las falencias y por ende a mejorar el clima laboral y gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, deben contar con el apoyo de todo el personal de dicha empresa, quienes deben tomar la decisión de implementar en cada una de estas dimensiones las medidas que a continuación se proponen:

### **Responsabilidad**

La responsabilidad, la independencia de las personas. En definitiva trata el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas y la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.

Según Naranjo: “solo aquellos individuos que son reconocidos en su autonomía, pueden comprometerse auténticamente con los programas corporativos centrado en valores, y esto implica que los directivos empresariales deben diseñar y generar un contexto organizacional que promueva dicha autonomía”.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone que tenga una mayor confianza con sus trabajadores ya que ellos consideran que esto contribuirá a que desempeñen mejor sus labores y tengan una mayor independencia para que puedan tomar sus decisiones correctamente previa coordinación.

- Se propone brindarle mayor confianza, responsabilidad para el trabajador pueda desenvolverse y así poder solucionar problemas, manejo de conflictos laborales en su trabajo.
- Al momento de realizar supervisiones se propone que estas se deben dar por igual a todos sus miembros y no solo para sancionarlos, si no para orientarlos a realizar una mejor gestión.

### **Estructura**

Es el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y en que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de trabajadores, su finalidad es: “Establecer un sistema de papeles que han de desarrollar sus miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación; tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona, como también fijar el área de autoridad de cada persona, cada persona debe saber cómo conseguir la información y le debe ser facilitada.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone en los casos permitidos al momento de aplicar las normas, se tenga una reunión con todos los trabajadores y se discuta en conjunto la aprobación de dicha norma para que así no haya discrepancias y las cumplan no por obligación, si no como iniciativa.
- Se propone tener en cuenta la entrega detallada de las normas de la empresa a la totalidad de trabajadores para que estos la conozcan con mayor profundidad.

## Recompensas

Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de recompensas recibido por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, según Terán “Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño laboral. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas”.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- Motivan al personal a unirse en la organización.
- Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- Los motivan para actuar de manera eficaz.
- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone tener ceremonias o reuniones de confraternidad para realizar reconocimientos y/o felicitar públicamente a los trabajadores que demuestren más desempeño para que así sientan que el trabajo que realizan es valorado en su empresa ya sea de forma trimestral, utilizando ciertas estrategias que ayuden a crear y fortalecer tradiciones de reconocimiento al éxito que alcancen los trabajadores del hotel Sillustani de la ciudad de Puno. Los premios en este caso serán de carácter simbólico, tales como diplomas, medallas, trabajador del mes.

- Se propone dar a los trabajadores algún tipo de retribución de la empresa vea por conveniente y así lograr que los trabajadores sientan un estímulo para desempeñarse mejor en sus labores.

### **Cooperación**

La cooperación es cualquier tipo de ayuda ya sea psicología, física, financiera, etc. En los momentos de necesidad de una persona, en una organización es la ayuda que tiene que existir entre los gerentes y otros empleados del grupo; tiene énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone a la gerencia del hotel Sillustani y a los jefes de cada área que practiquen más el hacer sentir a sus trabajadores que su labor es importante, esto contribuirá a un aumento de la autoestima y así también a una mejora en el desempeño de cada trabajador.
- En cuanto a la gerencia, que se involucren más con los trabajadores de la empresa para crear juntos adecuadas condiciones de trabajo.
- Se propone que esta dimensión sea considerado como un valor empresarial para que se trabaje más en cuanto a la cooperación, trabajo en equipo ya que es vital para una buena gestión empresarial.

### **Comunicación y desarrollo**

En la dimensión de comunicación y desarrollo se buscan las potencialidades de desarrollo y empleo de su territorio, además da énfasis en la importancia que tiene la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso, conformación de grupos de trabajo la

cual permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos; incluye factores como la tolerancia, el manejo de conflictos.

Ante ello, se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- Se propone realizar una correcta selección de personal teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de cada trabajador.
- Considerar la implementación de programas como evaluación de desempeño.

Finalmente se recomienda a los directivos que tomen medidas en cuanto a mejorar el clima laboral considerando las anteriores sugerencias de cada uno de las dimensiones, por otro lado se propone:

- Diagnosticar las necesidades de capacitación para los cuales será necesario un estudio específico del tema, para así disminuir algunas necesidades, falencias dentro del trabajo.
- Finalmente realizar mediciones de clima laboral, cultura organizacional y gestión empresarial en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano y en consecuencia un eficiente y eficaz clima laboral del personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno.

#### **4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Habiendo concluido en el proceso de análisis de información de acuerdo a la metodología de investigación es necesario efectuar la contrastación de hipótesis.



#### **4.2.1 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1**

La aplicación del clima laboral influye en el desempeño laboral del personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015.

Según los resultados obtenidos en los cuadros analizados anteriormente; el clima laboral del personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015, al analizar y describir los factores del clima laboral de los trabajadores a través del cuestionario aplicado a los trabajadores del hotel Sillustani se percibió de manera negativa en las dimensiones que fueron propuestas como: la responsabilidad, estructura, recompensa, cooperación, comunicación y desarrollo, esto conlleva a un buen desempeño laboral del personal. Por lo que se valida la presente hipótesis.

#### **4.2.2 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 2**

La cultura organizacional influye negativamente en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 - 2015.

Según los resultados obtenidos en los cuadros analizados anteriormente; la cultura organizacional de los usuarios del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015, al analizar y describir los factores de cultura organizacional de los usuarios del hotel Sillustani a través del cuestionario aplicado a los usuarios del hotel Sillustani se percibió de manera negativa en las dimensiones que fueron propuestas como: la atención de los trabajadores, amabilidad, trabajo en equipo, practica de valores y servicio de calidad, esto conlleva a una mala gestión empresarial. Por lo que se valida la presente hipótesis.

### **4.2.3 HIPÓTESIS GENERAL**

El Clima Laboral y Cultura Organizacional influye negativamente en la Gestión Empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015.

Al analizar y describir el clima laboral y cultura organizacional que influye en la gestión empresarial del hotel Sillustani, se puede observar la influencia que tiene el clima laboral y cultura organizacional con la gestión empresarial.

Asimismo considerando que las hipótesis específicas son válidas, en consecuencia podemos afirmar que la hipótesis general es válida.

### **4.3 DISCUSION DE RESULTADOS**

La investigación está basada en el estudio del Clima Laboral, cultura organizacional, desempeño laboral del personal y gestión empresarial que permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal que labora en una determinada organización respecto a características estructurales como la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros; además el clima laboral constituye la personalidad de una institución y condiciona el comportamiento de un individuo; que influye de manera determinante en la gestión empresarial. Todo ello guarda una estrecha relación con otras variables que forman parte de la dinámica organizacional, como la productividad, desempeño, la satisfacción, etc.

Los resultados obtenidos como fruto de investigación están plasmadas en la siguiente conclusión general: de acuerdo a las evidencias, tal como se verifico en la hipótesis específica 1 y la contrastación de la hipótesis específica 2.

Siguiendo con la contrastación de hipótesis, por lo tanto se puede determinar que la influencia entre las variables de (clima laboral, desempeño laboral del personal, cultura organizacional y gestión empresarial) influye al clima laboral y cultura organizacional que existe en la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno respecto a la gestión empresarial y desempeño laboral del personal percibido por parte de los trabajadores.

Quispe Calisaya, Luz Eliana en su tesis “Análisis de los conflictos interpersonales en trabajadores de la UGEL Juli y su influencia en el desempeño laboral durante el periodo 2009 concluye que los conflictos interpersonales en los trabajadores de la UGEL Chucuito son regulares, estos conflictos repercuten desfavorablemente en el 52.63 % de los trabajadores en su estado conductual, produciendo murmuraciones y comentarios, distanciamiento e incomunicación, gritos , ataques y amenazas, también el estado emocional del 63.16% de los trabajadores manifestándose en la pérdida de la efectividad, disminución de la motivación y molestias, la evasión de la responsabilidad y las malas decisiones, lo cual tiene una influencia negativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL. En la investigación realizada a los trabajadores y usuarios de la empresa Sillustani se ha determinado que efectivamente influye el clima laboral en una organización en vista que los colaboradores no son motivados y por ello no cumplen los objetivos establecidos en dicha empresa en consecuencia se acepta la conclusión del trabajo de investigación.

Melo Vera, María Cecilia en su tesis “Análisis de los lineamientos de la motivación y su influencia en las ventas de Profuturo AFP agencia Puno 2009, concluye que respecto al modo que se relaciona la motivación laboral con las ventas es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear

el vínculo entre estas dos variables, la motivación combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos en su componente intangible asociados a la actividad misma y su contexto laboral. En la investigación realizada en la empresa hotelera Sillustani la motivación es un factor importante para la realización de actividades de manera eficiente en una organización es por ello que se acepta la conclusión del trabajo de investigación.

Zevallos Alvares, Patricia en su tesis “Influencia del clima organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno periodo 2009 concluye que: El clima organizacional de los trabajadores de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno influye directamente en el grado de satisfacción de los trabajadores en mención, porque las condiciones de trabajo no son las más adecuadas como también no existe reconocimiento de parte de los jefes en la labor realizada por los trabajadores durante los cinco años. Se afirma que el clima organizacional en la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno es deficiente lo que conlleva a un grado de satisfacción laboral también deficiente y que existe carencia de programas de sensibilización. En la investigación Influencia del clima laboral y cultura organizacional del hotel Sillustani el ambiente laboral donde se realiza las actividades de la organización no es eficiente debido a un inadecuado clima laboral es por ello que se acepta la conclusión del presente trabajo de investigación.

Estos resultados también se evidencian en la investigación titulada “El clima laboral en el desempeño de los docentes del colegio Bautista de Masaya” en el cual se utilizó datos cualitativos se refiere principalmente a que si los factores del clima laboral cambian el desempeño también se verá afectado; por ello podemos

coincidir con dicha investigación ya que en el presente trabajo de investigación se comprueba la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Otra coincidencia importante es en la investigación “ Nivel organizacional que existe en la embotelladora de Tampico S.A.” se trabajó con una variable y medir esta misma relación con el grado de satisfacción personal del recurso humano de dicha empresa, es así que concluye que el clima organizacional de la organización tiene una calificación alta; debemos manifestar que a pesar de tener resultados contrarios en clima organizacional la relación se mantiene entre ambas variables, en caso de Tampico altas o favorables y en la UNA – Puno baja o desfavorables.

Respecto a la investigación titulada “Percepción del clima laboral según grupo ocupacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz” se debe aclarar que el objetivo del mismo fue medir la percepción según grupo de trabajo, siendo algunos desfavorables y otros aceptables, en cuanto a la presente investigación se demostró la relación directa entre los variables y se midió ambas para demostrar su relación.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

En la investigación el clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno – periodos 2014 – 2015, luego de haber analizado los resultados, se llegaron a las siguientes conclusiones

**PRIMERO.** Se llegó a la conclusión que el clima laboral es percibido de manera negativa por el 59% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 41%, lo cual influye en el desempeño laboral del personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, obteniendo el resultado: regular con 32%, deficiente de 59% y de manera óptima 9%.

Por lo tanto se determinó que las falencias en el clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no poder expresar su punto de vista en el área de trabajo, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, no poder contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito. Lo cual influye en el desempeño laboral del personal a que no se lleve de manera óptima en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo.

**SEGUNDO:** La cultura organizacional de los usuarios del hotel Sillustani de la ciudad de Puno de acuerdo con el análisis efectuado es como se observó en los cuadros y gráficos anteriormente analizados. Bueno con 48%, regular 29%, y malo con 23%.

Por lo tanto se determinó que la cultura organizacional se dio por: falta de una buena atención de los trabajadores, no son amables con los usuarios y la falta de trabajo en equipo por parte de los trabajadores. Lo cual influye en la gestión empresarial a que no se lleve de manera buena en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo de investigación.

**TERCERO:** En el análisis general se concluye que el clima laboral del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, influye de manera negativa en el desempeño laboral del personal de la empresa por lo demostrado en el análisis de los cuadros y gráficos correspondientes del 1 al 19, observados anteriormente.

Así resumiendo, el análisis concluyo que el clima laboral es percibido directa o indirectamente, por el personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno provocando repercusiones de distinto tipo en el desempeño del personal según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

Para disminuir la carencia de programas y lineamientos se hizo una propuesta para que se pueda mejorar el clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno.

## CAPITULO VI

### RECOMENDACIONES

Las recomendaciones constituyen sugerencias que se hacen a fin de que puedan ser adoptadas por el hotel Sillustani, con el único propósito de mejorar las acciones de los trabajadores que pertenecen a esta empresa y así mejorar la gestión empresarial, conforme a los resultados y conclusiones que se ha llegado en el presente trabajo de investigación.

El hotel Sillustani de la ciudad de Puno debe asegurar a sus trabajadores un ambiente laboral adecuado para que puedan realizar sus funciones, es decir, el Gerente del hotel Sillustani debe preocuparse desde las condiciones físicas hasta las condiciones psicológicas del trabajo, de tal manera que el personal del hotel Sillustani esté satisfecho con su ambiente laboral y en consecuencia puedan tener un desempeño eficiente y eficaz en el trabajo realizado, que será favorable para la empresa.

**PRIMERO:** Para alcanzar mejores resultados el clima laboral en el desempeño del personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno se sugiere al Gerente y demás directivos de la empresa tengan una mayor confianza con sus trabajadores ya que ellos consideran que esto contribuirá a que desempeñen mejor sus labores, así mismo tener mayor comunicación con todas las áreas



existentes, trabajar de manera organizada y planificada, que haya proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas y finalmente poder contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

**SEGUNDO:** Se sugiere a la Gerencia General mejorar las condiciones físicas del centro de trabajo como: la temperatura, luz, ruido, tecnología y otros que hagan sentir al personal del hotel Sillustani satisfecho al momento de realizar su trabajo y de esta manera mejorar el desempeño del personal para lo cual la autoridad competente debe de realizar evaluaciones con respecto al desempeño del personal y cultura organizacional.

Así mismo se sugiere realizar una buena atención a los usuarios de parte de los trabajadores, actuar con amabilidad y finalmente que se realice un trabajo en equipo de los trabajadores. Lo cual influirá en la gestión empresarial a que se lleve de manera buena en un 100% al cumplimiento de sus objetivos.

**TERCERO:** Finalizando con la investigación respecto a los lineamientos que se propuso se recomienda aplicarlos para resolver las falencias en el clima laboral, cultura organizacional y desempeño laboral del personal con el propósito de mejorar el ambiente laboral del hotel Sillustani de la ciudad de Puno. También se recomienda para obtener mejores resultados considerar realizar una evaluación más rigurosa.

## CAPITULO VII

### BIBLIOGRAFÍA

- Charaja, F. (2011). *El Mapic en la Metodología de la Investigación (2 ed.)*. Peru: Santiago Impresores.
- Cabrera, O. (1999). *Clima Laboral*.
- Chiang, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw - Hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw - Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*.
- Cornejo, M. (2003). *Propuesta de Lineamientos para mejorar el Clima Organizacional en la Gerencia departamental de Essalud Puno a partir de un análisis de influencia de las funciones Administrativas del Personal*. Peru.
- Diana, V. p. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Lima: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Luque, R. (2001). *Medición del Clima*.
- Flores, J. (2003). *Contabilidad Gerencial*. Peru: Editorial FECAT.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación (5 ed.)*.
- Mamani, A. (2014). *Análisis del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno periodo - 2013*. Peru.
- Marquez, M. (2003). *Satisfacción Laboral*.
- Martínez, M. (2003). *Gestión Empresarial: equilibrio objetivo y valores*. Madrid: Díaz de Santos.

- Melo, M. (2010). *Análisis de los Lineamientos de la Motivación y su Influencia en las ventas de Profuturo AFP agencia Puno 2009*. Peru.
- Méndez, C. (2006). Componentes del Clima Laboral.
- Pedro, R. D. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid.
- Quispe, L. (2009). *Análisis de los Conflictos Interpersonales en trabajadores de la UGEL Juli y su Influencia en el Desempeño Laboral*. Peru.
- Rodríguez, A. (2005). Clima Laboral.
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid.
- Robbins, J. (2004). Desempeño Laboral.
- Stoner, J. (1994). Cultura Organizacional.
- Vazquez, D. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Lima: Ediciones Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Zevallos, P. (2009). *Influencia del Clima Organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno*. Peru.

# ANEXOS

**ANEXO N° 01**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**  
**CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL**

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor (a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (x) aquella casilla que refleje su opción personal.

Género: masculino ( )      femenino ( )

**RESPONSABILIDAD**

1. Goza de autonomía en su institución.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo
2. En mi área de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo
3. En esta institución los trabajadores disponen de iniciativas con sus responsabilidades, a obedecer siempre instrucciones.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo

**ESTRUCTURA**

4. Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo

5. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificar.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo
6. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo

### **RECOMPENSAS**

7. En mi institución reconocen habitualmente la buena labor realizada.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo
8. En esta institución entre mis compañeros y yo no hay proporcionalidad entre el trabajo efectuado y la remuneración percibida.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo
9. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo

### **COOPERACION**

10. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo

11. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución.
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
12. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y sus problemas.
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

### **COMUNICACIÓN Y DESARROLLO**

13. Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
15. En esta institución se trabaja en equipo, es decir los trabajadores y los jefes se apoyan unos a los otros para cumplir los objetivos.
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

**Muchas gracias, apreciamos su colaboración**

## ANEXO N° 02

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**  
**CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL**

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia no hay respuestas correctas o incorrectas.

Señor(a) sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (x) aquella que refleje su opinión personal.

Género:      Masculino ( )      Femenino ( )

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

1. Tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa.
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  - e) Insuficiente
2. Conoce usted el MOF (Manual de Organización y Funciones)
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  - e) Insuficiente
3. Conoce usted el ROF (Reglamento de Organización y Funciones)
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  - e) insuficiente
4. Conoce usted el Reglamento Administrativo del hotel Sillustani
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  - e) Insuficiente



**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

5. Cumple con los objetivos de la empresa.
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  - e) Insuficiente

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

6. Aplica estrategias para lograr los objetivos
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  - e) Insuficiente

**RENDIMIENTO**

7. Es eficaz al momento de realizar su trabajo.
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  - e) Insuficiente
8. Es eficiente al momento de realizar su trabajo.
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Deficiente
  - e) Insuficiente

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

9. Aplica estrategias para lograr los objetivos
  - f) Optimo
  - g) Bueno
  - h) Regular
  - i) Deficiente
  - j) Insuficiente

**RECIBEN CAPACITACIONES SOBRE SU AREA DE TRABAJO**

10. Reciben capacitaciones sobre su área de trabajo.
  - a) Optimo
  - b) Bueno
  - c) Regular

- d) Deficiente
- e) Insuficiente

**COOPERACION**

11. Desempeño en el trabajo de equipo.

- a) Optimo
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) Insuficiente

**PRODUCCION**

12. Cumple con el trabajo en el tiempo necesario.

- a) Optimo
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) Insuficiente

**CALIDAD DE SERVICIO**

13. Entrega puntualmente el trabajo encargado.

- a) Optimo
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) insuficiente

14. Es ordenado en su presentación de su trabajo.

- a) Optimo
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) Insuficiente

**CREATIVIDAD**

15. Aporta ideas creativas.

- a) Optimo
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) insuficiente

**Muchas gracias, apreciamos su colaboración.**

## ANEXO N° 03

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES  
CUESTIONARIO PARA USUARIOS NACIONALES**

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones acerca de la atención y servicios que brinda la empresa hotelera Sillustani hacia su persona.

Lea cada enunciado y responda marcando con una (x) aquella que refleje su opinión personal.

1. Percibe buena atención de los trabajadores.
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  - e) Muy malo
2. Los trabajadores son amables con usted.
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  - e) Muy malo
3. Los trabajadores laboran en equipo.
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  - e) Muy malo
4. Los trabajadores practican valores
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  - e) Muy malo
5. Recibe un servicio de calidad de parte de los trabajadores del hotel Sillustani
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  - e) Muy malo

**Muchas gracias, apreciamos su colaboración.**

**ANEXO N° 04****HIGHLANDS NATIONAL UNIVERSITY  
FACULTY OF ACCOUNTING AND ADMINISTRATIVE SCIENCES  
PROFESSIONAL SCHOOL OF ACCOUNTING SCIENCES  
QUESTIONNAIRE FOR FOREIGN UNSUARIO**

The purpose of this questionnaire is to know their views about care and services offered by the hotel company Sillustani towards him.

Read each statement and respond by marking an (x) that reflect his personal opinion.

1. Perceive good care of workers.

- a) Excellent
- b) Good
- c) Regular
- d) Bad
- e) Very bad

2. Workers are kind to you.

- a) Excellent
- b) Good
- c) Regular
- d) Bad
- e) Very bad

3. The workers work as a team.

- a) Excellent
- b) Good
- c) Regular
- d) Bad
- e) Very bad

4. Workers practice values

- ) Excellent
- b) Good
- c) Regular
- d) Bad
- e) Very bad

5. Get a quality service from the hotel workers Sillustani

- a) Excellent
- b) Good
- c) Regular
- d) Bad
- e) Very bad

**Thank you very much, we appreciate your cooperation**

## ANEXO N° 05

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**  
**FICHA DE ENTREVISTA DE GESTION EMPRESARIAL**

Señor Gerente de la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno sírvase colaborar con las siguientes interrogantes.

1. Conoce usted el organigrama de la empresa.
  - a) Si
  - b) No
2. El plan estratégico está de acuerdo a las expectativas de la empresa.
  - a) Si
  - b) No
3. Exige a sus colaboradores el dominio de idiomas nativas.
  - a) Si
  - b) No
4. El plan estratégico se evalúa anualmente.
  - a) Un año
  - b) Dos años
  - c) Tres años
  - d) Cuatro años
  - e) Cinco años
5. Actualiza la estructura orgánica de la empresa.
  - a) Si
  - b) No
6. Todos los procesos están bajo una directiva u otro documento que exige las normativas vigentes.
  - a) Si
  - b) No
7. Conoce usted el Reglamento Administrativo del hotel Sillustani.
  - a) Si
  - b) No
8. Cumple con los objetivos de la empresa.
  - a) Siempre
  - b) Regularmente
  - c) A veces
9. Todos los procesos están bajo una directiva u otro documento que exige las normativas vigentes.
  - a) Si
  - b) No
10. Aplica estrategias para lograr los objetivos.
  - a) Si
  - b) No

**Muchas gracias, apreciamos su colaboración.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**"INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN LA GESTION EMPRESARIAL DEL HOTEL SILLUSTANI DE LA  
CIUDAD DE PUNO EN LOS PERIODOS 2014 – 2015"**

"INFLUENCE OF LABOR CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN  
THE BUSINESS MANAGEMENT OF THE HOTEL SILLUSTANI OF THE  
CITY OF PUNO IN THE PERIODS 2014 - 2015"

**PRESENTADO POR:**

**BACH: JOEL NEFTALI MOLLEPAZA MAMANI**

**PROMOCION 2015 II**

**PUNO – PERU**

**2017**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

## ARTICULO CIENTIFICO

**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN LA GESTION EMPRESARIAL DEL HOTEL SILLUSTANI DE LA  
CIUDAD DE PUNO EN LOS PERIODOS 2014 – 2015”**

"INFLUENCE OF LABOR CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN  
THE BUSINESS MANAGEMENT OF THE HOTEL SILLUSTANI OF THE  
CITY OF PUNO IN THE PERIODS 2014 - 2015"

PRESENTADO POR:

**JOEL NEFTALI MOLLEPAZA MAMANI**

DIRECTOR DE TESIS:

  
Dra. MARIA AMPARO CATAFORA PEÑARANDA

COORDINADOR  
DE INVESTIGACION :

  
M.Sc. PERCY QUISPE PINEDA

PUNO – PERÚ  
2017

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LA GESTION EMPRESARIAL DEL HOTEL SILLUSTANI DE LA CIUDAD  
DE PUNO EN LOS PERIODOS 2014 – 2015”**

"INFLUENCE OF LABOR CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN  
THE BUSINESS MANAGEMENT OF THE HOTEL SILLUSTANI OF THE  
CITY OF PUNO IN THE PERIODS 2014 - 2015"

**JOEL NEFTALI MOLLEAPAZA MAMANI**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



**“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
GESTION EMPRESARIAL DEL HOTEL SILLUSTANI DE LA CIUDAD DE PUNO  
EN LOS PERIODOS 2014 – 2015”**

(INFLUENCE OF LABOR CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE  
BUSINESS MANAGEMENT OF THE HOTEL SILLUSTANI OF THE CITY OF PUNO  
IN THE PERIODS 2014 – 2015)

**AUTOR: JOEL NEFTALI MOLLEPAZA MAMANI**

CORREO ELECTRONICO: [neftar\\_conta@hotmail.com](mailto:neftar_conta@hotmail.com)

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

**RESUMEN**

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones ya que varios investigadores han puesto en evidencia la importancia del clima laboral como determinante en el rendimiento, productividad y satisfacción laboral. Toda organización posee su propio comportamiento, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgos, políticas, que generan comportamientos de trabajo propios de ellas, por este motivo difícilmente las organizaciones reflejan culturas idénticas. Esta afirmación se demuestra claramente en la empresa Hotelera Sillustani, la cual es una empresa de servicios hoteleros que cuenta con trabajadores los cuales tienen la función de dirigir y controlar técnica y administrativamente. Una primera aproximación indico que tal situación de clima laboral y cultura organizacional estaría afectando la satisfacción de los trabajadores de la empresa Hotelera Sillustani. Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de las personas que requieren sus servicios, generando las quejas, y no solo eso, sino también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción dentro de la empresa. Por ello es preciso que se busquen alternativas de solución mediante estrategias que permitan mejorar el clima laboral y cultura organizacional que se está desarrollando. Así mismo, se pretende precisar las causas del ineficiente comportamiento y clima organizacional del personal. Por otro lado al implementar una nueva estrategia de un adecuado clima organizacional poder mostrar un

verdadero comportamiento y clima organizacional del personal que se debería realizar. Que servirá de gran apoyo para el crecimiento, la administración, y toma de decisiones para la empresa. Dentro de la metodología de investigación se ha aplicado el enfoque cualitativo, proceso deductivo, tipo de investigación descriptivo y diseño de investigación no experimental. Para la investigación se utiliza la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal para efectos de la muestra de estudio se tomó a 12 trabajadores y 100 usuarios de la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno. Los resultados obtenidos del primer objetivo específico es que el clima laboral es percibido de manera negativa por el 59% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 41%, lo cual influye en el desempeño laboral del personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, obteniendo el resultado: regular con 32%, deficiente de 59% y de manera óptima 9% y en el segundo objetivo específico se determinó que la cultura organizacional se dio por: falta de una buena atención de los trabajadores, no son amables con los usuarios y la falta de trabajo en equipo por parte de los trabajadores. Bueno con 48%, regular 29%, y malo con 23%. En el capítulo I se muestra el planteamiento del problema, antecedentes de la investigación y el objetivo de la investigación el cual es “determinar la influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015. En el capítulo II se detalla la revisión de literatura del clima laboral, desempeño laboral, cultura organizacional y gestión empresarial. En el capítulo III se aplica el método de investigación, población y muestra mostrando las características más importantes del ámbito de estudio. En el capítulo IV se exponen los resultados y la discusión de los mismos, producto de un análisis minucioso en base a cada objetivo propuesto. En el capítulo V se realiza las conclusiones de los datos obtenidos. En el capítulo VI se presenta las recomendaciones de esta investigación. Finalmente en el capítulo VII se presenta las referencias bibliográficas y los anexos. El clima laboral y cultura organizacional es de suma importancia para una buena gestión empresarial ya que ello nos permite tomar decisiones de manera eficiente. **Palabras claves:** clima laboral, cultura organizacional, gestión empresarial, desempeño laboral.

#### **ABSTRACT**

The work climate is a subject of great importance today for almost all the organizations since several investigators have demonstrated the importance of the labor atmosphere as determinant in the yield, productivity and labor satisfaction. Every organization has its own behavior, traditions, norms, language, styles of leadership,

politics that generate work behaviors of them, for this reason hardly organizations reflect identical cultures. This statement is clearly demonstrated in the company Hotelera Sillustani, which is a hotel services company that has workers who have the function of directing and controlling technically and administratively. A first approximation indicated that such a situation of work climate and organizational culture would be affecting the satisfaction of the workers of the company Hotelera Sillustani. This indicates that continuing this situation could lead to total discontent on the part of the people who require their services, generating complaints, not only that, but also the lack of control of the staff that works there, which would contribute to the formation of An environment of dissatisfaction within the company. For this reason, it is necessary to search for alternative solutions through strategies that allow improving the work climate and organizational culture that is being developed. Likewise, it is intended to specify the causes of the inefficient behavior and organizational climate of the personnel. On the other hand, when implementing a new strategy of a suitable organizational climate to be able to show a true behavior and organizational climate of the personnel that should be realized. That will serve as great support for growth, administration, and decision making for the company. Within the research methodology has been applied the qualitative approach, deductive process, type of descriptive research and non-experimental research design. For the research the population sample is used since it is a census-type investigation for purposes of the study sample was taken to 12 workers and 100 users of the hotel company Sillustani of the city of Puno. The results obtained from the first specific objective is that the work climate is negatively perceived by 59% of the personnel working in the company and a positive 41%, which influences the work performance of the staff of the Sillustani Hotel of the City of Puno, obtaining the result: regular with 32%, deficient of 59% and optimally 9% and in the second specific objective was determined that the organizational culture was given by: lack of good care of the workers, are not Friendly with the users and the lack of teamwork on the part of the workers. Good with 48%, regular 29%, and bad with 23%.

Chapter i shows the problem approach, research background and research objective, which is "to determine the influence of the work climate and organizational culture on the business management of the Sillustani hotel of the city of Puno in the periods 2014 - 2015. Chapter II details the literature review of the work climate, work performance, organizational culture and business management. Chapter III applies the method of research, population and sample showing the most important

characteristics of the field of study. Chapter IV presents the results and discussion of these results, which is the product of a detailed analysis based on each proposed objective. Chapter V draws conclusions from the data obtained. Chapter VI presents the recommendations of this research. Finally, Chapter VII presents bibliographical references and annexes. The work environment and organizational culture is of paramount importance for good business management as this allows us to make decisions efficiently. **Keywords:** labor climate, organizational culture, business management, labor performance.

## INTRODUCCION

La investigación está basada en el estudio del Clima Laboral, cultura organizacional, desempeño laboral y gestión empresarial, permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal que labora en una determinada organización respecto a características estructurales como la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros; además el clima laboral constituye la personalidad de una institución y condiciona el comportamiento de un individuo; que influye de manera determinante en la gestión empresarial. Todo ello guarda una estrecha relación con otras variables que forman parte de la dinámica organizacional, como la productividad, desempeño, la satisfacción, etc. Por consiguiente se formula el problema general. ¿De qué manera influye el clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 - 2015?, la investigación tiene por objetivo general determinar la influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015, y la hipótesis planteada fue: El Clima Laboral y Cultura Organizacional influye negativamente en la Gestión Empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015.

La investigación está basada en el estudio del Clima Laboral, cultura organizacional, desempeño laboral del personal y gestión empresarial que permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal que labora en una determinada organización respecto a características estructurales como la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros; además el clima laboral constituye la personalidad de una institución y condiciona el comportamiento de un individuo; que influye de manera determinante en la gestión empresarial. Todo ello guarda una estrecha relación con

otras variables que forman parte de la dinámica organizacional, como la productividad, desempeño, la satisfacción, etc.

## **METODOS Y MATERIALES**

### **METODOS:**

La investigación es de carácter descriptivo y deductivo para relacionar la inferencia predictiva (observación a través de los sentidos), con la proposición predictiva (conclusión a través de la razón).

El método descriptivo es muy apropiado ya que permitió la acumulación de información sobre un hecho real es decir información documentaria de la empresa en investigación y da mejores posibilidades para describirlo y de este modo comprender acerca del estudio e investigación de los sujetos comprendidos en la investigación. El diseño de investigación es no experimental de corte transversal y muestra un contraste de hipótesis descriptivo correlacional.

La deducción es un método de razonamiento que lleva a conclusiones partiendo de lo general, aceptando como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, y principios de aplicación universal, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular, este método se utilizó en el trabajo de investigación pues del cual partimos para llegar a una conclusión y comprobamos su validez en un entorno particular el cual es su aplicación en la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno.

### **TÉCNICAS**

**Análisis documental:** La misma consistió en la lectura de material bibliográfico como son los documentos de gestión de la empresa. Y que comprende los siguientes pasos: la lectura constante y exhaustiva; la comprobación de la información leída y recopilada en las fuentes.

**Encuesta:** Es una de las técnicas de recolección de información más usada, la encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de la persona y generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

### **POBLACION Y MUESTRA**

La población y muestra está constituida por:

- 12 trabajadores del hotel Sillustani y 100 usuarios de la empresa.

### **MATERIALES:**

Para el presente trabajo de Investigación se utilizó lo siguiente:

Se tuvo acceso al MOF, ROF, Reglamento Administrativo del hotel Sillustani, Plan Estratégico.

### RESULTADOS

Las personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además, propician acciones que estimulan el entusiasmo de los trabajadores por el reconocimiento y afecto.

**TABLA 1**

#### CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

¿Cumple con los objetivos, visión, misión de la institución?		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Optimo</b>	2	17%
<b>Bueno</b>	7	58%
<b>Regular</b>	3	25%
<b>Deficiente</b>	0	0%
<b>Insuficiente</b>	0	0%
<b>Total</b>	12	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.

Según la tabla 1 el 17% de trabajadores aseguran cumplir siempre con los objetivos, visión y misión de la empresa de manera óptima, un 58% afirma cumplir con los objetivos de manera buena es decir casi siempre, el 25% de los trabajadores afirma cumplir con los objetivos regularmente es decir a veces si o a veces no. Los trabajadores cumplen con los objetivos, visión y misión de la empresa en un total de 75%.

**TABLA 2**

#### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿Tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Optimo</b>	4	33%
<b>Bueno</b>	5	42%
<b>Regular</b>	3	25%
<b>Deficiente</b>	0	0%
<b>Insuficiente</b>	0	0%
<b>Total</b>	12	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.

Observando los resultados según la tabla 2 un 33% los trabajadores aseguran tener conocimiento de la estructura orgánica de la empresa en manera óptima, un 42% de los trabajadores afirman conocer la estructura orgánica de la empresa de manera bueno es decir que no en su totalidad, un 25% de los trabajadores indica que no conocen exactamente la estructura orgánica de la institución quiere decir que muy poco o nada. El total 75% tienen conocimiento sobre la estructura orgánica de la organización.

TABLA 3

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿Conoce usted el Manual de Organización y Funciones?		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Optimo</b>	1	8%
<b>Bueno</b>	4	33%
<b>Regular</b>	2	17%
<b>Deficiente</b>	2	17%
<b>Insuficiente</b>	3	25%
<b>Total</b>	12	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.

En la tabla anterior se puede observar que un 8% conoce el MOF de manera óptima, un 33% de los trabajadores indican que conocen que conocen lo básico del MOF de manera buena, un 17% de los trabajadores aseguran conocer poco acerca del MOF, regularmente saben en exactitud del Manual de Organización y Funciones, el 17% de los trabajadores respecto al MOF conoce de manera deficiente y el 25% de los trabajadores desconocen acerca de este documento. El 41% tiene conocimiento acerca del MOF en la empresa hotelera Sillustani.

TABLA 4

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿Conoce usted el Reglamento de Organización y Funciones?		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Optimo</b>	1	8%
<b>Bueno</b>	1	8%
<b>Regular</b>	2	17%
<b>Deficiente</b>	6	50%
<b>Insuficiente</b>	2	17%
<b>Total</b>	12	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.



Según la tabla 4 un 8% tiene conocimiento en su totalidad del ROF de manera óptima, el 8% de los trabajadores aseguran conocer el ROF de manera bueno, el 17% de trabajadores indican conocer de manera regular el ROF, el 50% es deficiente en conocer el ROF, el 17% de los trabajadores no conocen, es decir es insuficiente; por lo tanto los trabajadores de esta empresa tienen conocimiento del ROF por un total de 16%.

**TABLA 5**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

<b>¿Conoce usted el Reglamento Administrativo del hotel Sillustani?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Optimo</b>	1	8%
<b>Bueno</b>	5	42%
<b>Regular</b>	3	25%
<b>Deficiente</b>	3	25%
<b>Insuficiente</b>	0	0%
<b>Total</b>	12	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.

La anterior tabla nos muestra que un 8% tienen conocimiento del reglamento administrativo de manera óptimo, el 42% de los trabajadores conocen el reglamento administrativo de manera bueno, un 25% de los trabajadores tienen conocimiento del reglamento administrativo de manera regular, y el 25% de los trabajadores de la empresa conocen de manera deficiente el Reglamento Administrativo. El superior inmediato es aquella persona que tiene a cargo subordinados que junto a ello trabajaran para ello deberían brindarles información y a la vez observar los resultados por su superior inmediato, el resultado es deficiente. El 50% tiene conocimiento acerca del reglamento administrativo.

**TABLA 6**  
**RENDIMIENTO**

<b>¿Es eficaz al momento de realizar su trabajo?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Optimo</b>	6	50%
<b>Bueno</b>	4	33%
<b>Regular</b>	2	17%
<b>Deficiente</b>	0	0%
<b>Insuficiente</b>	0	0%
<b>Total</b>	12	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.



Según la tabla 6 se observa que un 50% de los trabajadores aseguran trabajar eficazmente para el logro de objetivos, de manera óptimo, 33% de los trabajadores hacen las cosas correctas son eficaces obteniendo buenos resultados de manera buena, un 17% de los trabajadores trabajan de manera regular. Podemos decir que cuando se realiza el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles se dirigen hacia la eficacia. Por lo tanto, un total de 83% del personal de esta empresa cumple con los objetivos con eficacia.

TABLA 7

## RENDIMIENTO

¿Es eficiente al momento de realizar su trabajo?		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Optimo</b>	4	33%
<b>Bueno</b>	6	50%
<b>Regular</b>	2	17%
<b>Deficiente</b>	0	0%
<b>Insuficiente</b>	0	0%
<b>Total</b>	12	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.

Se observa en la tabla 7 que un 33% asegura trabajar eficientemente con énfasis en la ejecución de su trabajo de manera óptimo, 50% de los trabajadores hacen correctamente el trabajo de manera bueno, un 17% de los trabajadores cumplen con los objetivos regularmente. Cuando el trabajador se preocupa por hacer las cosas correctamente, transita hacia la eficiencia, entonces un 83% realiza su trabajo con eficiencia.

TABLA 8

## ATENCIÓN DE LOS TRABAJADORES

¿Percibe buena atención de los trabajadores?		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Excelente</b>	12	12%
<b>Bueno</b>	35	35%
<b>Regular</b>	48	48%
<b>Malo</b>	5	5%
<b>Muy malo</b>	0	0%
<b>Total</b>	100	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.

Según la tabla anterior un 12% de los usuarios recibe una excelente atención de parte de los trabajadores, el 35% de los usuarios reciben una atención de manera bueno, un 48% de los usuarios percibe una atención de parte de los trabajadores de manera regular, y el 5% de los usuarios de la empresa recibe una atención mala por parte de los trabajadores. El 53% de los usuarios de dicha empresa recibe una atención mala por parte de los trabajadores.

TABLA 9

## AMABILIDAD

¿Los trabajadores son amables con usted?		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Excelente</b>	9	9%
<b>Bueno</b>	40	40%
<b>Regular</b>	38	38%
<b>Malo</b>	12	12%
<b>Muy malo</b>	1	1%
<b>Total</b>	100	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.

La tabla anterior nos muestra que un 9% de los usuarios reciben un excelente trato amable por parte de los trabajadores, el 40% de los usuarios reciben una atención de manera buena, un 38% de los usuarios percibe un trato amable de manera regular por parte de los trabajadores, el 12% de los usuarios afirman que reciben un trato malo por parte de los colaboradores de la empresa, y el 1% de los usuarios afirman que los trabajadores de la empresa son muy malos en cuanto a la amabilidad . El 51% de los usuarios de dicha empresa afirman que no son amables por parte de los trabajadores.

TABLA 10

## TRABAJO EN EQUIPO

¿Los trabajadores laboran en equipo?		
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Excelente</b>	13	13%
<b>Bueno</b>	30	30%
<b>Regular</b>	48	48%
<b>Malo</b>	2	2%
<b>Muy malo</b>	7	7%
<b>Total</b>	100	100%

Fuente: Elaborado por el Tesista.

Según la tabla 10 un 13% de los usuarios afirman que los trabajadores de la empresa trabajan en equipo de manera excelente, el 30% de los usuarios afirman que el trabajo en equipo es bueno, un 48% de los usuarios perciben que el trabajo en equipo es regular en dicha empresa, el 2% de los usuarios afirman que el trabajo en equipo en dicha empresa es malo, y el 7% de los usuarios afirman que los trabajadores de la empresa es muy malo en cuanto al trabajo en equipo. El 57% de los usuarios de dicha empresa afirman que no existe un trabajo en equipo en dicha institución.

En síntesis se determinó que las falencias en el clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no poder expresar su punto de vista en el área de trabajo, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, no poder contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

## **DISCUSION**

La investigación está basada en el estudio del Clima Laboral, cultura organizacional, desempeño laboral del personal y gestión empresarial que permite conocer las percepciones de los trabajadores, características que posee el personal que labora en una determinada organización respecto a características estructurales como la organización interna, la comunicación, el estilo de liderazgo, políticas de dirección de la institución entre otros; además el clima laboral constituye la personalidad de una institución y condiciona el comportamiento de un individuo; que influye de manera determinante en la gestión empresarial. Todo ello guarda una estrecha relación con otras variables que forman parte de la dinámica organizacional, como la productividad, desempeño, la satisfacción, etc.

Los resultados obtenidos como fruto de investigación están plasmadas en la siguiente conclusión general: de acuerdo a las evidencias, tal como se verifico en la hipótesis específica 1 y la contrastación de la hipótesis específica 2. Siguiendo con la contrastación de hipótesis, por lo tanto se puede determinar que la influencia entre las variables de (clima laboral, desempeño laboral del personal, cultura organizacional y gestión empresarial) influye al clima laboral y cultura organizacional que existe en la empresa hotelera Sillustani de la ciudad de Puno respecto a la gestión empresarial y desempeño laboral del personal percibido por parte de los trabajadores.

Quispe Calisaya, Luz Eliana en su tesis "Análisis de los conflictos interpersonales en trabajadores de la UGEL Juli y su influencia en el desempeño laboral durante el

periodo 2009 concluye que los conflictos interpersonales en los trabajadores de la UGEL Chucuito son regulares, estos conflictos repercuten desfavorablemente en el 52.63 % de los trabajadores en su estado conductual, produciendo murmuraciones y comentarios, distanciamiento e incomunicación, gritos , ataques y amenazas, también el estado emocional del 63.16% de los trabajadores manifestándose en la pérdida de la efectividad, disminución de la motivación y molestias, la evasión de la responsabilidad y las malas decisiones, lo cual tiene una influencia negativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL. En la investigación realizada a los trabajadores y usuarios de la empresa Sillustani se ha determinado que efectivamente influye el clima laboral en una organización en vista que los colaboradores no son motivados y por ello no cumplen los objetivos establecidos en dicha empresa en consecuencia se acepta la conclusión del trabajo de investigación.

Melo Vera, María Cecilia en su tesis “Análisis de los lineamientos de la motivación y su influencia en las ventas de Profuturo AFP agencia Puno 2009, concluye que respecto al modo que se relaciona la motivación laboral con las ventas es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear el vínculo entre estas dos variables, la motivación combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos en su componente intangible asociados a la actividad misma y su contexto laboral. En la investigación realizada en la empresa hotelera Sillustani la motivación es un factor importante para la realización de actividades de manera eficiente en una organización es por ello que se acepta la conclusión del trabajo de investigación.

Zevallos Alvares, Patricia en su tesis “Influencia del clima organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno periodo 2009 concluye que: El clima organizacional de los trabajadores de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno influye directamente en el grado de satisfacción de los trabajadores en mención, porque las condiciones de trabajo no son las más adecuadas como también no existe reconocimiento de parte de los jefes en la labor realizada por los trabajadores durante los cinco años. Se afirma que el clima organizacional en la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno es deficiente lo que conlleva a un grado de satisfacción laboral también deficiente y que existe carencia de programas de sensibilización. En la investigación Influencia del clima laboral y cultura organizacional del hotel Sillustani el ambiente laboral donde se realiza las actividades de la organización no es eficiente debido a un inadecuado clima laboral es por ello que se acepta la conclusión del presente trabajo de investigación.

Estos resultados también se evidencian en la investigación titulada “El clima laboral en el desempeño de los docentes del colegio Bautista de Masaya” en el cual se utilizó datos cualitativos se refiere principalmente a que si los factores del clima laboral cambian el desempeño también se verá afectado; por ello podemos coincidir con dicha investigación ya que en el presente trabajo de investigación se comprueba la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Otra coincidencia importante es en la investigación “ Nivel organizacional que existe en la embotelladora de Tampico S.A.” se trabajó con una variable y medir esta misma relación con el grado de satisfacción personal del recurso humano de dicha empresa, es así que concluye que el clima organizacional de la organización tiene una calificación alta; debemos manifestar que a pesar de tener resultados contrarios en clima organizacional la relación se mantiene entre ambas variables, en caso de Tampico altas o favorables y en la UNA – Puno baja o desfavorables.

Respecto a la investigación titulada “Percepción del clima laboral según grupo ocupacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz” se debe aclarar que el objetivo del mismo fue medir la percepción según grupo de trabajo, siendo algunos desfavorables y otros aceptables, en cuanto a la presente investigación se demostró la relación directa entre los variables y se midió ambas para demostrar su relación.

#### **CONCLUSIONES:**

Se llegó a la conclusión que el clima laboral es percibido de manera negativa por el 59% del personal que labora en la empresa y de manera positiva un 41%, lo cual influye en el desempeño laboral del personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, obteniendo el resultado: regular con 32%, deficiente de 59% y de manera óptima 9%. Por lo tanto se determinó que las falencias en el clima laboral se dieron principalmente por trabajar de manera desorganizada y sin planificar, no poder expresar su punto de vista en el área de trabajo, no hay proporcionalidad en el trabajo efectuado y remuneraciones percibidas, no poder contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito. Lo cual influye en el desempeño laboral del personal a que no se lleve de manera óptima en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo.

La cultura organizacional de los usuarios del hotel Sillustani de la ciudad de Puno de acuerdo con el análisis efectuado es como se observó en los cuadros y gráficos anteriormente analizados. Bueno con 48%, regular 29%, y malo con 23%.

Por lo tanto se determinó que la cultura organizacional se dio por: falta de una buena atención de los trabajadores, no son amables con los usuarios y la falta de trabajo en equipo por parte de los trabajadores. Lo cual influye en la gestión empresarial a que no se lleve de manera buena en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo de investigación.

En el análisis general se concluye que el clima laboral del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, influye de manera negativa en el desempeño laboral del personal de la empresa por lo demostrado en el análisis de los cuadros y gráficos correspondientes del 1 al 19, observados anteriormente.

Así resumiendo, el análisis concluyo que el clima laboral es percibido directa o indirectamente, por el personal del hotel Sillustani de la ciudad de Puno provocando repercusiones de distinto tipo en el desempeño del personal según el grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

Para disminuir la carencia de programas y lineamientos se hizo una propuesta para que se pueda mejorar el clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno.

#### **BIBLIOGRAFIA**

Charaja, F. (2011). *El Mapic en la Metodología de la Investigación (2 ed.)*. Peru: Santiago Impresores.

Cabrera, O. (1999). *Clima Laboral*.

Chiang, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Servicios Editoriales S.L.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw - Hill/interamericana editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw - Hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*.

- Cornejo, M. (2003). *Propuesta de Lineamientos para mejorar el Clima Organizacional en la Gerencia departamental de Essalud Puno a partir de un analisis de influencia de las funciones Administrativas del Personal*. Peru.
- Diana, V. p. (2009). *Fundamentos de Gestion Empresarial*. Lima: Instituto Europeo de Gestion Empresarial.
- Luque, R. (2001). *Medición del Clima*.
- Flores, J. (2003). *Contabilidad Gerencial*. Peru: Editorial FECAT.
- Hernandez, R., Fernandez , C., & Baptista, M. (2010). *Metodologia de la Investigacion ( 5 ed.)*.
- Mamani, A. (2014). *Analisis del Clima Organizacional y Satisfaccion Laboral del Personal de la Sociedad de Beneficencia Publica de Puno periodo - 2013*. Peru.
- Marquez, M. (2003). *Satisfaccion Laboral*.
- Martinez, M. (2003). *Gestion Empresarial: equilibrio objetivo y valores*. Madrid: Diaz de Santos.
- Melo, M. (2010). *Analisis de los Lineamientos de la Motivacion y su Influencia en las ventas de Profuturo AFP agencia Puno 2009*. Peru.
- Méndez, C. (2006). *Componentes del Clima Laboral*.
- Pedro, R. D. (2008). *Introduccion a la Gestion Empresarial*. Madrid.
- Quispe, L. (2009). *Analisis de los Conflictos Interpersonales en trabajadores de la UGEL Juli y su Influencia en el Desempeño Laboral*. Peru.
- Rodriguez, A. (2005). *Clima Laboral*.
- Rubio, P. (2008). *Introduccion a la Gestion Empresarial*. Madrid.
- Robbins, j. (2004). *Desempeño Laboral*.
- Stoner, J. (1994). *Cultura Organizacional*.
- Vazquez, D. (2009). *Fundamentos de Gestion Empresarial*. Lima: Ediciones Instituto Europeo de Gestion Empresarial.

Zevallos, P. (2009). *Influencia del Clima Organizacional en el grado de satisfacción de trabajo de la oficina de tesorería del gobierno regional de Puno. Peru.*

#### **WEBGRAFÍA**

<http://climaLaboral.yahoo.com/>

<http://administracion.estrategica.pe/>

<https://www.gestionempresarial.gov.co/>

[https://www.desempeño\\_laboral.gob.pe](https://www.desempeño_laboral.gob.pe)