



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL GRAN PALMA DE LA CIUDAD DE PIURA EN EL AÑO 2018

Luiggi Baldini-Huamán

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Baldini, L. (2018). *Clima organizacional del Hotel Gran Palma de la ciudad de Piura en el año 2018* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**Clima organizacional del Hotel Gran Palma de la ciudad de Piura en el
año 2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Luigi Baldini Huamán

Revisor: Mg. Fabiola Alcas Rojas

Piura, setiembre de 2018

Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Clima organizacional del Hotel Gran Palma de la ciudad de Piura en el año 2018**” presentado por el Bach. **Luigi Baldini Huamán**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **Mg. Fabiola Alcas Rojas** y defendida el de de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Revisor

A Dios, por darme el don de la vida y haberme dado salud y fortaleza para lograr mis objetivos, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, por su infinita bondad y amor por nosotros.

A mis padres, Luis Guillermo Baldini Torres y María Elena Huamán Huancas, por darme la vida, amarme mucho, por impartir una educación basada en virtudes y valores que me han permitido ser una persona de bien, por darme la oportunidad de estudiar una carrera profesional para mi futuro y por su apoyo incondicional mantenido a través del tiempo.

Prefacio

La elaboración de este trabajo de investigación parte de la identificación de un clima laboral rígido en el lugar de trabajo, en el cual parte del personal que integra las distintas áreas de la organización, carece de sinergia y de una correcta comunicación. Dentro de ese marco, es que se decidió elaborar un diagnóstico del clima laboral en la organización objeto de estudio en el año 2018, para poder identificar las variables que ejercen influencia en el entorno interno de trabajo.

Para finalizar, quiero agradecer a la profesora Fabiola Alcas Rojas, revisora de este trabajo de investigación, por haberme brindado su apoyo y su tiempo para la revisión del presente, y a otros profesores que intervinieron como guías a lo largo del periodo de la investigación.

Resumen

El propósito de esta investigación es conocer cuáles de las dimensiones del clima organizacional son las que más influyen en el entorno laboral del Hotel Gran Palma de la ciudad de Piura en el año 2018.

Para la elaboración de este trabajo, se ha realizado una encuesta a los 18 trabajadores que laboran actualmente en la compañía, para el desarrollo de dicha encuesta se tuvo en cuenta las dimensiones más importantes del clima organizacional; seguidamente se procedió a analizar la información recabada por las encuestas mediante análisis estadísticos de cuadros de frecuencia.

El resultado de este trabajo es tener un diagnóstico del clima organizacional del Hotel Gran Palma, para sugerir e implementar mejoras en las políticas de la empresa, de tal forma que en el largo plazo se vea un mejor desempeño de las funciones de los trabajadores, por ende se reflejará una mejor atención de servicio a los clientes.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Servicios que ofrece	3
1.1.2. Ubicación	4
1.1.3. Actividad	4
1.1.3.1. Tipos de habitaciones.....	4
1.1.3.2. Áreas comunes.....	5
1.1.3.3. Proyecciones y actividades del hotel para el 2019	6
1.1.4. Misión y Visión de la empresa.....	6
1.1.4.1. Misión	6
1.1.4.2. Visión.....	7
1.1.5. Organigrama.....	7
1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....	7
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	7
1.2.2. Propósito del puesto	8
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	8
1.2.1.1. Aspecto general.....	8
1.2.1.2. Aspectos específicos.....	8
1.2.4. Resultados concretos logrados	9

Capítulo 2 Fundamentación	11
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	11
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	12
2.1.1. Análisis de cada Ítem de la encuesta por dimensión.....	13
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	15
3.1. Aportes.....	15
3.2. Desarrollo de experiencias.....	15
Conclusiones	17
Recomendaciones	19
Bibliografía	21
Anexos	23
Anexo 1. Organigrama de la organización	25
Anexo 2. Funciones del administrador del hotel – Sede Piura	26
Anexo 3. Cuestionario sobre el clima organizacional en un hotel tres estrellas de la ciudad de Piura en el año 2018.....	29
Anexo 4. Análisis de cada ítem de la encuesta por dimensión	33

Introducción

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar el clima organizacional del hotel Gran Palma de la ciudad de Piura, desde la perspectiva de los colaboradores, en el año 2018. Los objetivos específicos son analizar la estructura organizacional, evaluar la recompensa y estándares de desempeño, evaluar las relaciones y cooperación, y determinar la responsabilidad e identidad del hotel Gran Palma de la ciudad de Piura, desde la perspectiva de los colaboradores, en el año 2018.

En el primer capítulo se describió los aspectos generales de la empresa, la cual es un Hotel de tres estrellas ubicado en el Distrito de Castilla, Provincia Piura, cuyo servicio se enfoca en el alojamiento de huéspedes (en su mayoría, público corporativo) que ofrece desayuno buffet y acceso libre a áreas de ocio para el cliente, además cuenta con el alquiler de salas de conferencia. Por otro lado, se habla sobre la experiencia profesional en el puesto de Administrador del hotel, quien es responsable del buen funcionamiento del negocio.

En el segundo capítulo, se puede observar el soporte teórico de esta investigación, teniendo en cuenta distintos puntos de vista de varios autores sobre el clima organizacional y sus dimensiones clave en la compañía. Al mismo tiempo, se desarrolló la aplicación de procedimientos estadísticos para medir la percepción del trabajador sobre el clima laboral en el Hotel Gran Palma.

Por último, en el tercer capítulo se comenta sobre la experiencia profesional adquirida en la empresa para poder determinar la problemática presentada, empleando así un cuestionario como encuesta a los trabajadores que sirvió para determinar los problemas que influyen en el clima laboral de la organización. para posteriormente poder proponer mejoras y solucionar problemas que vayan en contra de la productividad de la empresa y el desempeño de los trabajadores.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa fue fundada en el año 2011, con la apertura de su primera sede en la ciudad de Paracas, distrito de la Provincia de Pisco, ubicada en el Departamento de Ica. En los próximos años apertura sedes en la ciudad de Castilla, distrito de la Provincia de Piura, ubicada en el Departamento de Piura (2013), y en la ciudad de Huancayo, distrito de la Provincia de Huancayo, ubicada en el departamento de Junín.

La empresa objeto de análisis es la sede de Piura y pertenece al rubro de hotelería. Es una MYPE; cuenta con un total de 17 empleados, entre la cartera de clientes que tiene el hotel, el 60% son clientes corporativos (que vienen a Piura de empresas del Perú y el extranjero por viajes de negocios), el 25% son familias, el 20% son turistas (nacionales y extranjeros) y el 5% son walk-in.

1.1.1. Servicios que ofrece

Como todo hotel, este ofrece como servicio fundamental el alojamiento de sus clientes, el cual incluye el desayuno buffet y el libre acceso a las áreas comunes del hotel (sala de negocios, gimnasio, piscina y restaurante). El ingreso de huéspedes a habitaciones (check-in) es a partir de las 3:00 p.m. y la salida de huéspedes de habitaciones (check-out) es hasta las 12:00 p.m.; el early check-in (entre 6 a.m. y 9 a.m.) y el late check-out (hasta las 7 p.m.) tienen un costo adicional de S/. 85.00. El hotel aplica el proceso de check-out, el cual requiere unos minutos de verificación de la habitación al momento de la salida de los huéspedes.

El hotel cuenta con los siguientes servicios gratuitos para la comodidad y esparcimiento de sus huéspedes:

- Acceso ilimitado a la piscina y a su equipado “bussines center” (sala de negocios).
- Acceso ilimitado a la sala de gimnasio.

- Servicio de impresión de tarjetas de embarque, disponible en el bussines center.
- Cochera externa e interna con vigilancia permanente las 24 horas.
- Custodia de equipaje (sólo durante el tiempo de estadía en el hotel).

El horario de servicios disponibles del hotel es el siguiente:

- Restaurante: El desayuno se atiende desde las 6:30 a.m. hasta las 9:30 a.m. El almuerzo y la cena se atienden desde las 11:00 a.m. hasta las 11:00 p.m.
- Servicio de comida a la habitación (Room Service): 6:30 a.m. – 11:00 p.m.
- Piscina: 7:00 a.m. – 11 p.m.
- Centro de negocios: Las 24 horas.
- Gimnasio: 5:00 a.m. – 11 p.m.

El personal de recepción está disponible las 24 horas del día para atender cualquier consulta, inquietud y solicitud de los huéspedes durante su estadía en Piura, en la contratación de servicios de traslado, servicios turísticos, servicios de masajes y relajación, sorpresas de aniversario o cumpleaños y en cualquier otro servicio que puedan requerir en la ciudad de Piura.

El servicio de lavandería y planchado para huéspedes está disponible de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., los precios están especificados en un tarifario (en cada habitación) o también se pueden consultar en recepción, así como la disponibilidad de entrega de ropa.

1.1.2. Ubicación

El hotel Gran Palma Piura, se encuentra ubicado en la Av. Luis Montero N°307 – Urb. Miraflores – Castilla – Piura, una de las mejores zonas residenciales de la ciudad, posee una ubicación estratégica a solo cinco minutos del centro histórico, de los principales centros comerciales y del aeropuerto.

1.1.3. Actividad

El Hotel Gran Palma Piura cuenta con 38 modernas habitaciones y áreas comunes, distribuidas en cinco niveles. En el primer nivel se encuentran las áreas comunes para el libre uso de los huéspedes a lo largo de su estadía; estas son: sala de espera en recepción, bussines center (sala de negocios), gimnasio, piscina y restaurante; del segundo al quinto nivel se encuentran distribuidas las habitaciones.

1.1.3.1. Tipos de habitaciones

La organización objeto de estudio describe las habitaciones de la siguiente manera (Hotel Gran Palma, 2018):

Las habitaciones están diseñadas y equipadas para brindar un alto nivel

de confort a todos los huéspedes, los mismos que tendrán la opción de elegir cada una de las habitaciones ya sea con vista a la piscina o vista a los jardines exteriores del hotel.

Las habitaciones se distribuyen en habitaciones individuales, matrimoniales o dobles, triples, familiares y suites presidenciales. Los detalles de cada habitación han sido finamente cuidados para brindar a los huéspedes una experiencia relajante, armoniosa y cálida durante su estadía.

a) Individuales

Habitaciones confortables diseñadas para alojar a una persona, equipada con aire acondicionado, insonorizadas, baño privado, agua caliente, televisión por cable de pantalla plana, corriente eléctrica de 220V, teléfono e internet inalámbrico.

b) Matrimoniales o dobles

Habitaciones confortables diseñadas para alojar a dos personas ya sea en una cama de matrimonio ó dos camas individuales separadas, equipadas con aire acondicionado, insonorizadas, baño privado, agua caliente, televisión por cable de pantalla plana, corriente eléctrica de 220V, teléfono e internet inalámbrico.

c) Triples

Habitaciones confortables diseñadas para alojar a tres personas en tres camas separadas, equipadas con aire acondicionado, insonorizadas, baño privado, agua caliente, televisión por cable de pantalla plana, corriente eléctrica de 220V, teléfono e internet inalámbrico.

d) Familiares

Habitaciones amplias y confortables diseñadas para alojar especialmente a grupos de familia con capacidad hasta 05 personas, equipadas con una sala interior, aire acondicionado, insonorizadas, baño privado, agua caliente, televisión por cable de pantalla plana, corriente eléctrica de 220V, teléfono e internet inalámbrico.

1.1.3.2. Áreas comunes

La organización objeto de estudio describe las áreas comunes como se detalla a continuación (Hotel Gran Palma, 2018):

a) Piscina al aire libre

El hotel ofrece a sus huéspedes el acceso libre a la piscina durante toda su estadía, siendo que la temperatura promedio en la ciudad de Piura es de 28° durante todo el año, este servicio es indispensable para todos nuestros visitantes.

b) Sala de gimnasio

Cuidamos el bienestar y salud de nuestros huéspedes para ello ponemos a su disposición nuestra sala de gimnasio, donde podrá realizar todo tipo de ejercicios, tanto cardiovasculares como de musculación. Encontrará maquinaria adecuada para cada tipo de ejercicio. Horario ininterrumpido.

c) Salón de restaurante con vista a la piscina

El restaurante ofrece una variedad de deliciosos platillos desde internacionales hasta regionales, así como nuestros clásicos cócteles que deleitaran su paladar. Cuenta con una hermosa vista a la piscina que servirá para disfrutar unos momentos de relax y tranquilidad.

d) Salones de conferencia y atención de eventos

El hotel cuenta con amplias salas de conferencia tipo auditorio, equipados con audio y multimedia preparados para atender todo tipo de eventos (capacitaciones, talleres, congresos, entre otros).

e) Centro de negocios

El hotel Gran Palma es una excelente opción para todos los viajeros de negocios, por ello el business center está abierto las 24 horas del día y los 7 días a la semana, cuenta con una sala implementada con las siguientes facilidades:

- Internet inalámbrico.
- Computadoras a disposición.
- Impresora y fotocopidora.
- Selección de libros y revistas.

1.1.3.3. Proyecciones y actividades del hotel para el 2019

Debido al constante aumento de la competencia, la directiva del hotel está planificando una serie de innovaciones a ejecutar para el año 2019, con fines de que se siga manteniendo una ventaja competitiva en el mercado. Las innovaciones posiblemente a implementar en el hotel serán las siguientes:

- Instalación de una sala de billard.
- Instalación de una pequeña sala de karaoke con una box para una capacidad máxima de 12 personas.
- Instalación de una sala de videojuegos.

1.1.4. Misión y Visión de la empresa**1.1.4.1. Misión**

Brindar el mejor servicio de hospedaje, restaurante y eventos de alta calidad a través del constante desarrollo de ventanas comparativas y

competitivas que permitan la rentabilidad para los accionistas y la satisfacción de nuestros clientes. (Gómez Espinoza, 2018)

1.1.4.2. Visión

Ser la cadena hotelera más acogedora y de clase mundial para nuestros huéspedes y usuarios. (Gómez Espinoza, 2018)

1.1.5. Organigrama

(Ver organigrama de la compañía en **Anexo 1**).

1.2. Descripción general de la experiencia profesional

El puesto desempeñado en la empresa tiene el nombre de Administrador - Sede Piura, un cargo obtenido gracias al desempeño anterior de las funciones que realizaba como Controlador de Operaciones. El cargo de Administrador es un puesto de confianza, debido a que es responsable de supervisar la adecuada aplicación de los procesos, así como de liderar y guiar el trabajo del personal de todas las áreas del hotel, reportando constantemente a gerencia el desempeño del mismo en sus labores asignadas.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Las responsabilidades del Administrador del Hotel – Sede Piura están ligadas al control y seguimiento estricto de todas las operaciones desempeñadas en cada área del hotel. Teniendo en cuenta ello, a continuación detallaré las funciones desempeñadas en mi cargo:

- Control de stocks (ropa de cama, toallas, insumos).
- Control de insumos de restaurante y gestión de compras.
- Resguardar la seguridad del hotel.
- Control de riesgos del uso de las instalaciones del hotel.
- Soporte al área de atención al cliente y enfoque al cliente.
- Supervisión de eventos de auditorios y equipos.
- Control y cuidado de almacenes.
- Verificar el estado de áreas públicas y habitaciones.
- Supervisar el mantenimiento del edificio.
- Control diario de desechos.
- Control de personal y evaluación de desempeño.
- Planificar y gestionar las capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo.
- Gestión de trámites documentarios.
- Brindar soporte técnico al sistema ERP para hoteles.
- Enviar diariamente el reporte administrativo de Excel debidamente llenado.

(Ver explicación del detalle de funciones en **Anexo 2**).

1.2.2. Propósito del puesto

Los objetivos del puesto de Administrador, que se desempeña actualmente, son los siguientes:

- Poseer un mejor control de un mayor número de personal, asimismo un mayor dominio en la gestión y manejo del mismo.
- Adquirir más criterio para la delegación de funciones en el personal de todas las áreas del hotel.
- Adquirir más criterio para la toma de decisiones (tanto de planificación como de operación).
- Mayor experiencia profesional en el área de administración de servicios.
- Adquisición de más habilidades y conocimientos técnicos e informáticos, así como de habilidades blandas.
- Cambio de actitudes y aumento de aptitudes para mejorar calidad de dirección y liderazgo en una organización.
- Asumir mayor responsabilidad ante un cargo de confianza.
- Desarrollo de habilidad para disminuir la gestión de reclamos sobre la atención al cliente.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

1.2.1.1. Aspecto general

Esta investigación tiene como objeto de estudio determinar cómo es el clima organizacional del hotel Gran Palma de la ciudad de Piura, desde el punto de vista de los colaboradores, en el año 2018.

1.2.1.2. Aspectos específicos

- ¿Cómo es la estructura del hotel Gran Palma de la ciudad de Piura, desde la perspectiva de los colaboradores, en el año 2018?
- ¿Cómo desarrollar la recompensa y estándares de desempeño del hotel Gran Palma de la ciudad de Piura, desde la perspectiva de los colaboradores, en el año 2018?
- ¿Cómo son las relaciones y cooperación del hotel Gran Palma de la ciudad de Piura, desde la perspectiva de los colaboradores, en el año 2018?

- ¿Cómo es la responsabilidad e identidad del hotel Gran Palma de la ciudad de Piura, desde la perspectiva de los colaboradores, en el año 2018?

1.2.4. Resultados concretos logrados

Con relación a la estructura del hotel Gran Palma, se determinó que mantiene un adecuado orden con respecto a las distintas áreas y funciones que engloban, cada trabajador conoce muy bien sus labores diarias dentro de la compañía. Sin embargo, los trabajadores consideran que no hay una adecuada planificación, ya que se les exige realizar funciones que no les corresponden debido a la falta de empleados.

Con respecto a la recompensa del hotel Gran Palma, se determinó que los incentivos (monetarios y no monetarios) son bajos, por lo que los trabajadores no se encuentran de acuerdo con su salario. Al mismo tiempo, los estándares de desempeño para medir el rendimiento del trabajador son buenos debido a la supervisión permanente del área encargada.

Por otro lado, en cuanto a las relaciones y cooperación de los trabajadores se determinó que existe compañerismo con cada persona, pero no hay tiempo suficiente para poder entablar una relación más estrecha con las personas de su entorno de la compañía.

Por último, las personas que trabajan en la compañía cumplen sus roles y funciones de manera responsable, muestran empeño en realizar bien sus tareas, pero debido a la sobrecarga de funciones que existe, una cierta cantidad de trabajadores no se sienten identificados con la empresa.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente porque se busca profundizar la variable clima organizacional con los trabajadores del hotel Gran Palma, pues es fundamental para toda organización la existencia de un clima laboral favorable, donde exista trabajo en equipo, compañerismo y comunicación entre los colaboradores de la empresa.

El clima organizacional para Álvarez (2001), Segredo y Reyes (2004) y Méndez (2006) (como se citó en Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2014, p. 10) es “el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencias, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción”.

Por otro lado, según los autores Litwin y Stringer (1968, como se citó en Bernal y otros, 2014) se presenta un modelo de clima organizacional, el cual consta de 9 variables: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. A este respecto, a continuación se describe cada una de estas variables:

- a) **Estructura:** Es utilizado para definir las jerarquías dentro de una organización, además ayuda a identificar el rol, las funciones y cargos de cada colaborador.
- b) **Responsabilidad:** Hace referencia al compromiso que tiene el trabajador dentro de la empresa, las ganas de aprender , realizar las funciones encomendadas con buenas actitudes y además la libertad que se le brinda para tomar sus propias decisiones.
- c) **Recompensa:** Se enfoca en el reconocimiento que la organización le da al trabajador por su correcto desempeño de las actividades que realiza en su puesto; la recompensa puede ser mediante incentivos monetarios como no monetarios.

- d) **Riesgo:** corresponde a los sentimientos que puede llegar a tener un trabajador sobre los desafíos o retos que impone el desarrollo de sus actividades.
- e) **Relaciones:** Enfatiza la existencia del buen trato, comunicación y relación social entre jefes y subordinados.
- f) **Apoyo:** Hace referencia al nivel de ayuda recíproca de los compañeros de trabajo para enfrentar y solucionar problemas en la organización.
- g) **Estándares de Desempeño:** Indica la importancia de recibir metas y normas de desempeño para medir el rendimiento del trabajador.
- h) **Conflicto:** Indica el grado en que los miembros y los colaboradores de la organización tratan de aceptar de buena manera las opiniones de otros, aunque no compartan el mismo punto de vista.
- i) **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización, es decir, la manera de sentirse orgulloso de formar parte de ella.

Así mismo, el clima organizacional para Litwin y Taguiri (1968, como se citó en Domínguez, Ramírez y García, 2013, p. 62) es:

Una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

El método a aplicar para el estudio del clima organizacional es de tipo descriptivo, ya que se acudió al empleo del cuestionario (ver **Anexo 3**) mediante una encuesta como instrumento de medición, el cual se aplicó a los 18 colaboradores del Hotel Gran Palma, ubicado en la ciudad de Piura, entre los cuales participaron desde jefes hasta subordinados, hombres y mujeres desde los 24 hasta los 60 años, donde se determina específicamente la percepción que tienen sobre la organización respecto al clima organizacional.

Esta técnica se empleó porque permite obtener información concisa acerca de las dimensiones del clima organizacional (que según los autores Litwin y Stringer ayudan a tener una visión más clara sobre la composición del ambiente laboral en una compañía) a través de preguntas correctamente estructuradas, las dimensiones que se tomaron en cuenta para el desarrollo del instrumento empleado fueron las siguientes: Estructura, Recompensa y estándares de desempeño, Relaciones y cooperación, Responsabilidad e identidad.

2.1.1. Análisis de cada Ítem de la encuesta por dimensión

(Ver análisis en **Anexo 4**)

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

El aporte principal fue la aplicación de la encuesta como medio de investigación para el diagnóstico del clima organizacional del Hotel Gran Palma, para así presentar una carta de sugerencias a gerencia general sobre nuevas políticas por implementar en el área de recursos humanos. La investigación sirve como un documento base el cual aporta para proponer mejoras, solucionar posibles problemas o dificultades que atenten contra la productividad de la empresa y la insatisfacción de los trabajadores, además el resultado de la investigación se puede aplicar y llevar a cabo mejorando la gestión humana.

3.2. Desarrollo de experiencias

La presente investigación ha permitido tener una visión mucho más amplia sobre la importancia del clima organizacional, el cual influye en el rendimiento de sus trabajadores como en la rentabilidad de la empresa. Por otro lado investigar sobre el tema escogido ha resaltado lo fundamental que es preservar el buen clima organizacional en una empresa.

La falta de un buen clima organizacional fue detectada debido al tiempo de desempeño que se lleva ejerciendo en el puesto de administrador. Para confirmar la certeza de esta problemática se empleó como instrumento de investigación un modelo de encuesta, el cual se elaboró para detectar los problemas internos que tiene la empresa con respecto al clima laboral; esta encuesta fue una iniciativa del administrador para poder determinar y corroborar los problemas que influyen directamente en el clima laboral, que al mediano y/o largo plazo puede afectar al rendimiento de los trabajadores y además disminuir la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Conclusiones

Esta investigación ha servido para conocer más a fondo el perfil y el comportamiento del conjunto de trabajadores dentro de la organización, tomando en cuenta ciertas limitaciones internas de la compañía que han afectado de cierto modo el desempeño, la falta de planificación y sobre todo la comunicación de sus empleados.

De tal modo podemos concluir que existen diversos factores del clima organizacional que son realmente importantes para mejorar las relaciones y el rendimiento de cada trabajador, lo cual repercutirá directamente en la mejora del servicio que ofrece la compañía y en su rentabilidad.

Recomendaciones

De acuerdo a la Estructura Organizacional se recomienda a la organización realizar capacitaciones constantes sobre las funciones establecidas para cada trabajador en la organización, además para que ellos tengan mayores conocimientos sobre las reglas y políticas de la empresa.

En el ámbito de Recompensa y Estándares de desempeño se recomienda establecer políticas de incentivos no monetarios (por ejemplo: premios al mejor trabajador del mes, un día libre por obtener una mayor eficiencia y eficacia en su trabajo, expresar agradecimiento en reuniones de trabajo, etc.), además de brindar capacitaciones con el fin de generar una mejor productividad e impartir mayores conocimientos en los empleados, que los ayuden a crecer en el ámbito personal y profesional.

Por otro lado, en la dimensión de Relaciones y Cooperación se sugiere realizar reuniones de integración, con el fin de que los trabajadores de las distintas áreas se conozcan más entre ellos y puedan establecer mayores lazos de confianza y compañerismo, ello ayudará a mejorar el trabajo en equipo. Al mismo tiempo también se recomienda tener, colocado en un mural, un cronograma de cumpleaños de todos los trabajadores, para poder planificar con tiempo pequeñas sorpresas y actividades en el trabajo que fomente la integración de las personas.

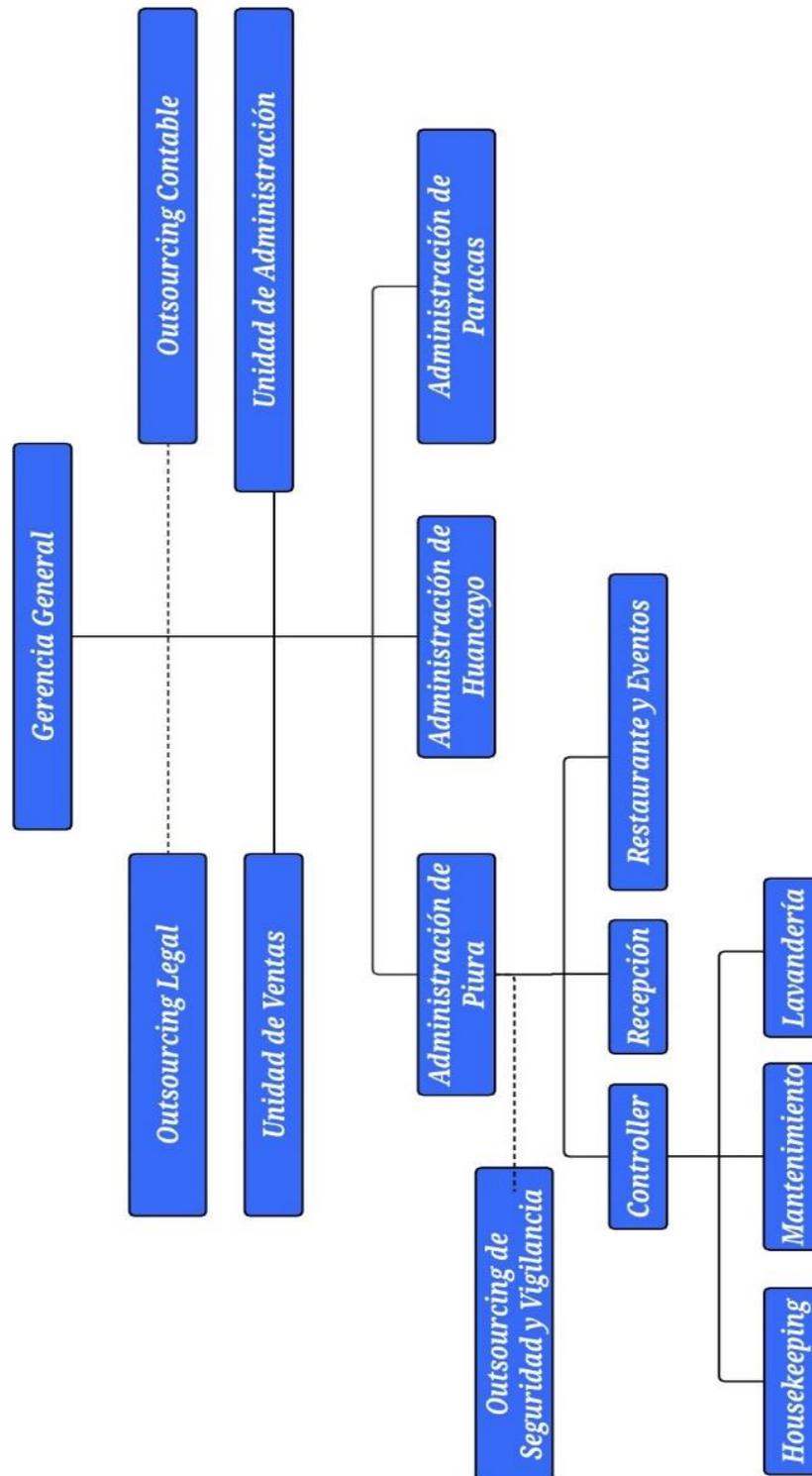
Finalmente, en el ámbito de Responsabilidad e Identidad, se sugiere realizar reuniones individuales y colectivas con los trabajadores, en las cuales ellos puedan participar y a la vez dar sus puntos de vista y sugerencias que ayuden al mejor funcionamiento de la empresa.

Bibliografía

- Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 10.
- Bernal, I., Pedraza, N. A., & Sánchez, M. L. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 11-12.
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). *Repositorio de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., & García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 62.
- Gómez Espinoza, K. (22 de Agosto de 2018). Entrevista a Gerente General de la Empresa. (L. Baldini Huamán, Entrevistador)
- Hotel Gran Palma. (2018). *Gran Palma Hoteles*. Recuperado el 12 de Agosto de 2018, de Gran Palma Hoteles: <http://hotelgranpalma.com/piura/habitaciones/>
- Hotel Gran Palma. (2018). *Gran Palma Hoteles*. Recuperado el 12 de Agosto de 2018, de Gran Palma Hoteles: <http://hotelgranpalma.com/piura/servicios/>

Anexos

Anexo 1. Organigrama de la organización



Fuente: Organigrama brindado en entrevista con la gerencia general (Gómez Espinoza, 2018).

Anexo 2. Funciones del administrador del hotel – Sede Piura

1. Control de stocks (ropa de cama, toallas, insumos)

Supervisar las operaciones del controlador de limpieza y almacén, revisando diariamente el reporte de almacén de cierre del día, con la finalidad de verificar los stocks y evitar pérdidas; en caso de detectar una pérdida o deterioro, el administrador debe informar vía correo electrónico a la oficina administrativa central de Lima, especificando dicha ocurrencia, la causal de la misma y el responsable directo (si lo hubiera) para aplicar el descuento en planilla.

2. Control de insumos de restaurante y gestión de compras

El administrador es responsable de mantener el restaurante abastecido, controlando las pérdidas o mermas ya sea por mala manipulación u otros factores que afecten la rentabilidad del negocio; además, el administrador debe gestionar adecuadamente sus reportes de control de almacén y stock de insumos en el sistema, de manera que las compras sean eficientes y correctamente programadas para evitar costos adicionales en flete de transporte.

3. Resguardar la seguridad del hotel

Velar por la seguridad e integridad física de los huéspedes, advirtiendo toda situación de peligro que pudiera suscitar; ante cualquier eventualidad o hecho sospechoso se debe comunicar inmediatamente a la oficina central de Lima, asimismo aplicar las herramientas disponibles que considere necesarias. Como herramientas de seguridad el hotel cuenta con las siguientes: servicio de vigilancia las 24 horas, botón de pánico (Código Rojo), soporte en Lima las 24 horas, directorio telefónico de comisarías y serenazgo.

4. Control de riesgos del uso de las instalaciones del hotel

El administrador debe verificar diariamente con el área de recepción el ingreso de niños, puesto que es importante verificar que los padres o apoderados hayan leído, comprendido y firmado la ficha de huéspedes con las reglas de uso de las instalaciones; agregando a lo anterior, el administrador debe determinar a los responsables por cada turno de cocina, restaurante y limpieza para que verifiquen que no ingresen niños solos en el área de piscina. Otra tarea prioritaria es evitar el uso inapropiado del ascensor por parte de los huéspedes.

5. Soporte al área de atención al cliente y enfoque al cliente

El administrador debe brindar soporte al cliente y seguimiento a huéspedes especiales, los cuales de preferencia deben ser recibidos y atendidos por él; es

importante mantener a los huéspedes satisfechos con la calidad de servicio y resolver cualquier inconveniente que existiera durante su estadía. Asimismo la función a realizar durante el día es soportar a recepción y restaurante en los horarios de mayor afluencia (7 a.m. - 12 p.m. – 9 p.m.).

6. Supervisión de eventos de auditorios y equipos

El administrador es el responsable directo del éxito del evento, en cada caso debe atender al responsable a cargo del evento y verificar la satisfacción del mismo; los auditorios para eventos deben ser entregados con cargo (de todos los equipos a utilizar) a la persona responsable de los mismos, quien al finalizar el evento deberá devolver al administrador el auditorio con los equipos en las mismas condiciones, de lo contrario deberá pagar un costo adicional acorde con los daños ocasionados.

7. Control y cuidado de almacenes

El administrador conserva las llaves de todos los almacenes, los cuales deben mantenerse debidamente resguardados y asegurados en todo momento con la finalidad de evitar pérdidas o malos usos por parte de personal ajeno a dicha responsabilidad.

8. Verificar el estado de áreas públicas y habitaciones

Durante el día el administrador debe recorrer las áreas públicas de cada piso del hotel para proceder a corregir al housekeeper sobre cualquier falla detectada en la limpieza de estas áreas; del mismo modo, el administrador debe asegurar la calidad de las habitaciones que se entregan a los clientes, por ello debe realizar una revisión aleatoria de habitaciones (según reporte) luego de que estas ya fueron visadas con la conformidad del controlador; en caso de quejas de huéspedes por limpieza de habitaciones, el administrador deberá determinar a los trabajadores responsables de ello y aplicar las sanciones respectivas en coordinación con la central de Lima.

9. Supervisar el mantenimiento del edificio

El administrador debe supervisar, gestionar o corregir las asignaciones de tareas que realizó el controlador respecto de mantenimientos de jardinería, piscina, áreas públicas y habitaciones; en caso de mantenimiento de equipos y artículos electrónicos, se deberá establecer un cronograma anual de actividades para la reparación y/o mantenimiento de los mismos, el cual debe ser validado por la central de Lima para llevarlo a cabo en el tiempo adecuado; por último, el administrador debe enviar semanalmente a gerencia el estatus de la programación de dichos mantenimientos, indicando lo realizado y lo pendiente.

10. Control diario de desechos

Todos los días el administrador debe supervisar que el controlador haya realizado la adecuada recolección y eliminación de los desechos de cocina y de limpieza de habitaciones.

11. Control de personal y evaluación de desempeño

El administrador debe planificar semanalmente reuniones con el personal para tratar los siguientes puntos: reforzamiento de procesos, procedimientos y políticas de la organización; avances y métricas del desempeño del hotel para intercambiar buenas prácticas y mejoras en la organización. También debe preparar capacitaciones en el auditorio de aquellos procesos nuevos o a reforzar según necesidades de cada área. Por otro lado, el administrador debe llevar un control de las asistencias, faltas y tardanzas del personal con su respectivo sustento.

12. Planificar y gestionar las capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo

Realizar el cronograma anual de capacitaciones y hacer el seguimiento respectivo, priorizando las capacitaciones de rescate de ascensor y las previstas por la ley; asimismo liderar la gestión de seguridad y salud en el trabajo, manteniendo en orden la documentación necesaria para evitar cualquier contingencia futura.

13. Gestión de trámites documentarios

Apoyar en la gestión de trámites documentarios internos o externos (apoyo entre sedes), según lo requiera la gerencia.

14. Brindar soporte técnico al sistema ERP para hoteles

Realizar la revisión diaria de las incidencias o inconsistencias del sistema "ZIGMA", asimismo debe reportar a Lima una vez por semana lo pendiente por cobrar y facturar, además el administrador es responsable de mantener actualizado el sistema con los stocks de almacenes. Por último, debe enviar antes de las 10:00 p.m. el back up del sistema.

15. Enviar diariamente el reporte administrativo de Excel debidamente llenado

Al finalizar el turno diario, el administrador deberá enviar mediante correo, a la oficina administrativa central, el reporte de administración; este reporte consiste en un checklist de todos los procedimientos y/o actividades realizados en cada área del hotel, para verificar el control de calidad de todos los procesos, y en caso detectar fallas y/o incidencias en alguno de ellos, tomar las medidas correspondientes para mejorar.

Anexo 3. Cuestionario sobre el clima organizacional en un hotel tres estrellas de la ciudad de Piura en el año 2018

Buenos días/tardes estimado (a) trabajador (a), estamos realizando una encuesta para recopilar datos acerca de las características que presenta el clima organizacional del hotel; la información brindada es netamente confidencial para fines de investigación. Le agradezco de antemano su tiempo por responder las siguientes preguntas:

Instrucciones

Marcar con un aspa (X) la alternativa que usted crea conveniente; se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible.

Escala de sensibilidad
1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

Escala	1	2	3	4	5
Estructura					
1. En la organización las labores están claramente definidas.					
2. Las tareas están efectivamente estructuradas.					
3. En la empresa se puede identificar al líder con facilidad.					
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.					
5. Conozco la estructura organizacional de la empresa hotelera.					
6. El exceso de reglas no permiten que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
7. Las normas en la empresa son claras desde el principio.					
8. Existe una buena organización y planificación en la compañía.					
9. En algunas ocasiones no se tiene claro a quien reportar.					

10. Los jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
Recompensa y estándares de desempeño					
11. Existe la posibilidad de ascender o hacer línea de carrera.					
12. La remuneración e incentivos que recibo son justas.					
13. La recompensa laboral es según mi desempeño en el trabajo.					
14. Recibo recompensa y reconocimiento por realizar un buen trabajo.					
15. Cuando cometo un error me sancionan.					
16. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
17. Mis compañeros de trabajo confían verdaderamente en mí.					
18. Mi jefe y compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
19. Mi jefe se preocupa por mi laboralmente como personalmente.					
20. Me encuentro motivado para realizar mis labores en la organización.					
21. Mi jefe me estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades.					
Relaciones y cooperación					
22. En esta organización prevalece un ambiente agradable.					
23. Me siento cómodo y satisfecho trabajando en el hotel.					
24. Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados.					
25. Tengo un buen vínculo con mis compañeros de trabajo.					

26. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
27. La administración piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
28. Me siento presionado para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
29. La administración piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.					
30. Me siento orgulloso de mi desempeño.					
31. Considero que cuento con la colaboración o apoyo de mis compañeros de trabajo.					
Responsabilidad e identidad					
32. No nos confiamos mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.					
33. A mi jefe le agrada que realice bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
34. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto soy responsable.					
35. Realizo mis labores en el tiempo indicado y cuento con los instrumentos necesarios de trabajo.					
36. Me siento parte importante de la organización y estoy comprometida con ella.					
37. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa hotelera.					
38. Considero que la empresa es un grupo solido que avanza con éxito.					
39. Me considero fiel a esta organización.					
40. Estoy satisfecho con mi trayectoria en la organización.					

En la presente investigación el cuestionario que se presenta deriva del modelo propuesto por Litwin & Stringer (1968, como se citó en Contreras & Matheson, 1984), el cual cuenta con 50 ítems. Este fue simplificado a 40 preguntas, con la finalidad de obtener un diagnóstico conciso sobre las dimensiones (objeto de nuestra investigación) del clima organizacional percibido por los colaboradores del hotel Gran Palma en el año 2018.

Anexo 4. Análisis de cada ítem de la encuesta por dimensión

A. Dimensión de estructura organizacional

Tabla 1. ¿En la organización las labores están claramente definidas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	4	22%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	8	44%
Totalmente de acuerdo	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 1 muestra que el 44% los colaboradores están de acuerdo con la claridad de las labores que realizan en la organización mientras que por otro lado un 22% están en desacuerdo respecto a las funciones realizadas.

Tabla 2. ¿Las tareas están efectivamente estructuradas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	4	22%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	9	50%
Totalmente de acuerdo	1	6%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 2 indica que en un 56% las labores o tareas en la organización están evidentemente organizadas.

Tabla 3. ¿En la empresa se puede identificar al líder con facilidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	2	11%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	4	22%
De acuerdo	8	44%
Totalmente de acuerdo	3	17%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 3 precisa que un 61% de los colaboradores identifican al líder con facilidad, reconocen a la persona que se encuentra a cargo de la organización, mientras que por otro lado un 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 4. ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	2	11%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	4	22%
De acuerdo	6	33%
Totalmente de acuerdo	4	22%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 4 nos muestra que en un 55% los colaboradores conocen claramente las políticas de la organización, y por otro lado un 22% no conocen las reglas en la empresa.

Tabla 5. ¿Conozco la estructura organizacional de la empresa hotelera?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	17%
En desacuerdo	4	22%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	4	22%
De acuerdo	7	39%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 5 afirma que en un 39% conoce la estructura de la organización, sin embargo el 39% no conocen claramente la estructura de la empresa y por último un 22% prefiere no opinar.

Tabla 6. ¿El exceso de reglas no permite que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	4	22%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3	17%
De acuerdo	7	39%
Totalmente de acuerdo	3	17%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 6 indica que un 56% afirman que el exceso de reglas o normas no permiten que las nuevas ideas sean consideradas.

Tabla 7. ¿Las normas en la empresa son claras desde el principio?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3	17%
De acuerdo	10	56%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 7 indica que el 56% de los trabajadores indicaron que se encuentran de acuerdo con las reglas en la empresa, ya que son transparentes o claras desde el principio que empezaron a desarrollar sus funciones.

Tabla 8. ¿Existe una buena organización y planificación en la compañía?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	8	44%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	1	6%
De acuerdo	6	33%
Totalmente de acuerdo	1	6%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 8 manifiesta que el 39% de los trabajadores mantienen una buena planificación y organización en la compañía, trabajan en equipo y realizan sus labores con empeño, mientras que el 55% opinan que no existe una buena planificación y organización en la compañía.

Tabla 9. ¿En algunas ocasiones no se tiene claro a quién reportar?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	8	44%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	2	11%
Totalmente de acuerdo	4	22%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 9 indican que un 33% de los trabajadores algunas veces no tienen claro a quien avisar, es decir en el caso de algún inconveniente que se tenga en el centro de trabajo, ya sea a la administración o su jefe inmediato, sin embargo el 55% de los trabajadores indicó que por cualquier problema ocurrido, ellos conocen quienes son los encargados de la empresa.

Tabla 10. ¿Los jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	22%
En desacuerdo	3	17%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	7	39%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 10 indican que el 50% de los encuestados afirman que los jefes inmediatos muestran interés para que los métodos, normas estén bien definidas y se cumplan en todas las áreas.

B. Dimensión de recompensa y estándares de desempeño

Tabla 11. ¿Existe la posibilidad de ascender o hacer línea de carrera?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	8	44%
De acuerdo	5	28%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 11 muestra que el 17% de los trabajadores indica que no tienen la posibilidad de hacer línea de carrera; por otro lado el 44% no tiene clara las posibilidades de ascender o realizar línea de carrera, por último el 39% de los trabajadores ve la posibilidad de ascender y hacer línea de carrera.

Tabla 12. ¿La remuneración e incentivos que recibo son justas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	22%
En desacuerdo	8	44%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	3	17%
Totalmente de acuerdo	1	6%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 12 indica que el 66% de los colaboradores respondieron que la remuneración e incentivos que reciben no son justas.

Tabla 13. ¿La recompensa laboral es según mi desempeño en el trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	3	17%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	6	33%
De acuerdo	5	28%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 13 indica que el 28% no están satisfechos con la recompensa que reciben a cambio de su desempeño, el 33% prefiere no opinar, mientras que el 39% están satisfechos.

Tabla 14. ¿Recibo recompensa y reconocimiento por realizar un buen trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	33%
En desacuerdo	4	22%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	4	22%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 14 indica que el 55% de los colaboradores se sienten insatisfechos porque no reciben recompensa y reconocimiento cuando realizan un buen trabajo (lo cual sería una motivación para ellos, que los haga esforzarse por mejorar cada día).

Tabla 15. ¿Cuándo cometo un error me sancionan?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	2	11%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3	17%
De acuerdo	9	50%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 15 indica que el 61% de los colaboradores respondieron que sus jefes los sancionan cuando tienen alguna equivocación.

Tabla 16. ¿Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	33%
En desacuerdo	5	28%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3	17%
De acuerdo	4	22%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 16 indica que un 61% de los trabajadores afirman que sus jefes no toman en cuenta sus aspiraciones dentro de la organización, un 22% respondió que está de acuerdo, y en su minoría un 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 17. ¿Mis compañeros de trabajo confían verdaderamente en mí?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	11%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	9	50%
De acuerdo	5	28%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 17 indica que un 39% de los trabajadores afirma que hay confianza y compañerismo entre ellos, por otro lado el 61% aún no entablan una buena relación con los demás de la empresa.

Tabla 18. ¿Mi jefe y compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo una labor difícil?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	3	17%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	5	28%
De acuerdo	4	22%
Totalmente de acuerdo	4	22%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 18 según los encuestados un 44% respondió que existe buena relación con sus compañeros y reciben apoyo mutuo de trabajo cuando se presenta una labor complicada, el 28% están en desacuerdo y el otro 28% no está de acuerdo y ni en desacuerdo.

Tabla 19. ¿Mi jefe se preocupa por mí, laboralmente como personalmente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	17%
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	9	50%
De acuerdo	4	22%
Totalmente de acuerdo	1	6%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 19 indica que el 28% de los colaboradores sienten que sus jefes se preocupan por su bienestar tanto laboralmente como personalmente, mientras que el 23% no sienten que se preocupan por ellos y el otro 50% prefiere mantenerse al margen de ello.

Tabla 20. ¿Me encuentro motivado para realizar mis labores en la organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	22%
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	4	22%
De acuerdo	8	44%
Totalmente de acuerdo	1	6%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N°20 indica que un 50% de los trabajadores se sienten motivados para realizar sus labores en la organización, ya que cuentan con los instrumentos necesarios para ello al igual que el ambiente de trabajo, sin embargo el 28% está en desacuerdo y el 22% prefieren no opinar.

Tabla 21. ¿Mi jefe me estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	28%
En desacuerdo	3	17%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	1	6%
De acuerdo	7	39%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 21 indica que los colaboradores están de acuerdo con un 50% en que sus jefes los estimula a tener iniciativa, tomar decisiones y a su vez asumir nuevas responsabilidades, en beneficio de los mismos para su desarrollo.

C. Dimensión de relaciones y cooperación

Tabla 22. ¿En esta organización prevalece un ambiente agradable?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	2	11%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	6	33%
De acuerdo	6	33%
Totalmente de acuerdo	3	17%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 22 indica que en un 50% de los trabajadores piensan que prevalece un clima agradable, por otro lado un 17% piensa lo contrario, y el 33% prefiere no opinar respecto a la percepción del clima organizacional.

Tabla 23. ¿Me siento confortable y satisfecho trabajando en el hotel?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	11	61%
Totalmente de acuerdo	2	11%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 23 indica que se encuentran satisfechos en un 72% de trabajar en el hotel Gran Palma, mientras que el 17% no están satisfechos, por último el 11% prefiere no opinar.

Tabla 24. ¿Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	3	17%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	6	33%
De acuerdo	6	33%
Totalmente de acuerdo	1	6%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 24 indica que el 39% de los trabajadores indican que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, mientras que el 28% opinan que no hay una buena relación de compañerismo, por último el 33% prefiere no opinar.

Tabla 25. ¿Tengo un buen vínculo con mis compañeros de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3	17%
De acuerdo	7	39%
Totalmente de acuerdo	7	39%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 25 indica que el 78% de los trabajadores tienen un buen vínculo con sus compañeros de turno.

Tabla 26. ¿En esta organización se exige un rendimiento bastante alto?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6%
De acuerdo	5	28%
Totalmente de acuerdo	12	67%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 26 indica que un 95% los trabajadores están totalmente de acuerdo que en la empresa se les exige un rendimiento muy alto para realizar sus labores.

Tabla 27. ¿La administración piensa que todo trabajo se puede mejorar?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	1	6%
De acuerdo	7	39%
Totalmente de acuerdo	10	56%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 27 indica que el 95% de los colaboradores están conformes en que la administración piensa que todo trabajo se puede mejorar.

Tabla 28. ¿Me siento presionado para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	3	17%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	4	22%
Totalmente de acuerdo	8	44%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 28 indica que el 66% de los colaboradores se sienten presionados para mejorar su rendimiento personal y grupal.

Tabla 29. ¿La administración piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	8	44%
De acuerdo	4	22%
Totalmente de acuerdo	4	22%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 29 indica que el 12 % del personal no están conformes en que la administración crea que la productividad esté asociada al estado de ánimo, por otro lado el 44% piensa lo contrario.

Tabla 30. ¿Me siento orgulloso de mi desempeño?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	7	39%
Totalmente de acuerdo	9	50%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 30 indica que el 89% de los colaboradores se sienten orgullosos de su desempeño en la empresa.

Tabla 31. ¿Considero que cuento con la colaboración o apoyo de mis compañeros de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	7	39%
De acuerdo	8	44%
Totalmente de acuerdo	3	17%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 31 indica que un 61% considera que cuenta con el apoyo de los compañeros de trabajo pese a cualquier circunstancia que se presente.

D. Dimensión de responsabilidad e identidad

Tabla 32. ¿No nos confiamos mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	6	33%
De acuerdo	4	22%
Totalmente de acuerdo	7	39%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 32 indica el 61% de los trabajadores no se dejan llevar por juicios individuales, todo se tiene que verificar dos veces., mientras que el 33% prefiere no opinar.

Tabla 33. ¿A mi jefe le agrada que realice bien mi trabajo sin estar verificándolo con él?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3	17%
De acuerdo	6	33%
Totalmente de acuerdo	7	39%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 33 indica que un 72% de los empleados realiza su trabajo sin estar verificándolo con su jefe, mientras que al 12% su jefe suele verificar su trabajo.

Tabla 34. ¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto soy responsable?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	5	28%
De acuerdo	7	39%
Totalmente de acuerdo	5	28%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 34 indica que un 67% afirma que son responsables de cada función que realizan y solo su jefe se encarga de trazar planes generales de lo que debe de hacer.

Tabla 35. ¿Realizo mis labores en el tiempo indicado y cuento con los instrumentos necesarios de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	4	22%
De acuerdo	11	61%
Totalmente de acuerdo	3	17%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 35 indica que un 78% se encuentran de acuerdo de contar con los instrumentos necesarios para realizar sus trabajos, además de realizarlos en el tiempo indicado y el 22% no está de acuerdo y ni en desacuerdo.

Tabla 36. ¿Me siento parte importante de la organización y estoy comprometida con ella?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	11%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	6	33%
Totalmente de acuerdo	8	44%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 36 indica que un 77% se sienten parte importante de la organización y comprometidos con ella, mientras que el 11% están totalmente en desacuerdo, el 11% restante prefiere no opinar.

Tabla 37. ¿Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa hotelera?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	1	6%
De acuerdo	9	50%
Totalmente de acuerdo	7	39%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 37 indica que un 89% de los trabajadores se sienten orgullosos de formar parte de la empresa, mientras que el 6% no le importa mucho.

Tabla 38. ¿Considero que la empresa es un grupo solido que avanza con éxito?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	2	11%
De acuerdo	9	50%
Totalmente de acuerdo	6	33%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 38 los resultados obtenidos de la encuesta a los trabajadores respondieron el 83% consideran que la empresa está avanzando con éxito.

Tabla 39. ¿Me considero fiel a esta organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	1	6%
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3	17%
De acuerdo	7	39%
Totalmente de acuerdo	6	33%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla N° 39 indica que en un 72% de los trabajadores afirmaron que son fieles a la organización, sin embargo un 12% no opinan lo mismo.

Tabla 40. ¿Estoy satisfecho con mi trayectoria en la organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	3	17%
De acuerdo	5	28%
Totalmente de acuerdo	9	50%
Total general	18	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

En la tabla N° 40 los resultados obtenidos fueron que un 78% se siente satisfecho con la trayectoria en la organización hotelera, mientras que el 23% no se sienten satisfechos por el tiempo que tienen.