

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Económico Administrativas**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal  
en el hotel Sonesta Arequipa 2022**

Tesis presentada por la Bachiller:

**Choquehuanca Quispe, Esthefany Paola**

**ORCID: 0009-0005-9367-960X**

para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

**Dr. Vargas Espinoza, Luis**

**ORCID: 0000-0002-9445-821X**

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TITULACIÓN CON TESIS**

**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 28 de Junio del 2023

**Dictamen: 007570-C-EPAE-2023**

Visto el borrador del expediente 007570, presentado por:

**2016600332 - CHOQUEHUANCA QUISPE ESTHEFANY PAOLA**

Titulado:

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN  
EL HOTEL SONESTA AREQUIPA 2022**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS  
DICTAMINADOR**



**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO  
DICTAMINADOR**



**29621879 - RIVERO FERNANDEZ RENZO RIMANETH  
DICTAMINADOR**



# Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el hotel Sonesta Arequipa 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD

**31** %  
INDICE DE SIMILITUD

**28** %  
FUENTES DE INTERNET

**11** %  
PUBLICACIONES

**20** %  
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Católica de Santa María</b> Trabajo del estudiante	<b>8</b> %
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>4</b> %
<b>3</b>	<b>tesis.ucsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>4</b> %
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3</b> %
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad de Celaya</b> Trabajo del estudiante	<b>1</b> %
<b>7</b>	<b>repositorio.unsa.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>8</b>	<b>repositorio.ucsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %

## DEDICATORIA

*“El presente proyecto de investigación está dedicada a mis padres y hermano, por el apoyo incondicional que me brindaron para cumplir una de las metas más importante para mí; son mi motor para seguir superándome.*

*Agradezco sinceramente al Hotel Sonesta por brindarme las facilidades, acceso a la información de su empresa para el desarrollo de la investigación”*



## AGRADECIMIENTO

*Primero agradecer a Dios por ser guía y camino en mi vida, por darme la fortaleza para enfrentar las dificultades. A mis padres Raúl y Ursula; y mi hermano Carlos por ser un ejemplo a seguir y su apoyo constante durante mi carrera universitaria, mi círculo social por alentarme a lograr cada meta propuesta en estos años; a mis compañeros de trabajo por su apoyo en el desarrollo del trabajo de investigación. También agradecer a mis docentes por los conocimientos brindados y guías en mi desarrollo profesional.*



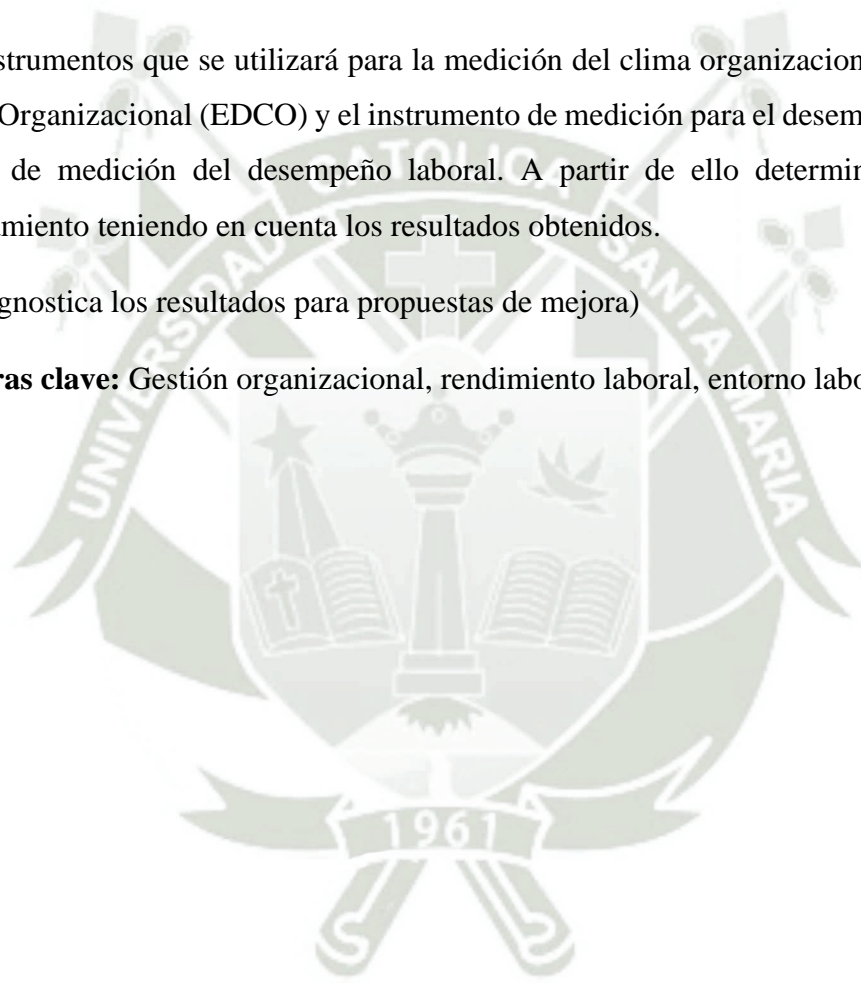
## RESUMEN

El presente trabajo de investigación consistirá en analizar cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Hotel Sonesta Arequipa, tomando como periodo de estudio el año 2022. Se realizará un estudio de campo mediante encuesta a los colaboradores de la empresa, diagnosticando el impacto de del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa. (que formatos de utilizaran)

Los instrumentos que se utilizará para la medición del clima organizacional será Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el instrumento de medición para el desempeño laboral será Escala de medición del desempeño laboral. A partir de ello determinar propuesta de mejoramiento teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

(se diagnostica los resultados para propuestas de mejora)

**Palabras clave:** Gestión organizacional, rendimiento laboral, entorno laboral.



## ABSTRACT

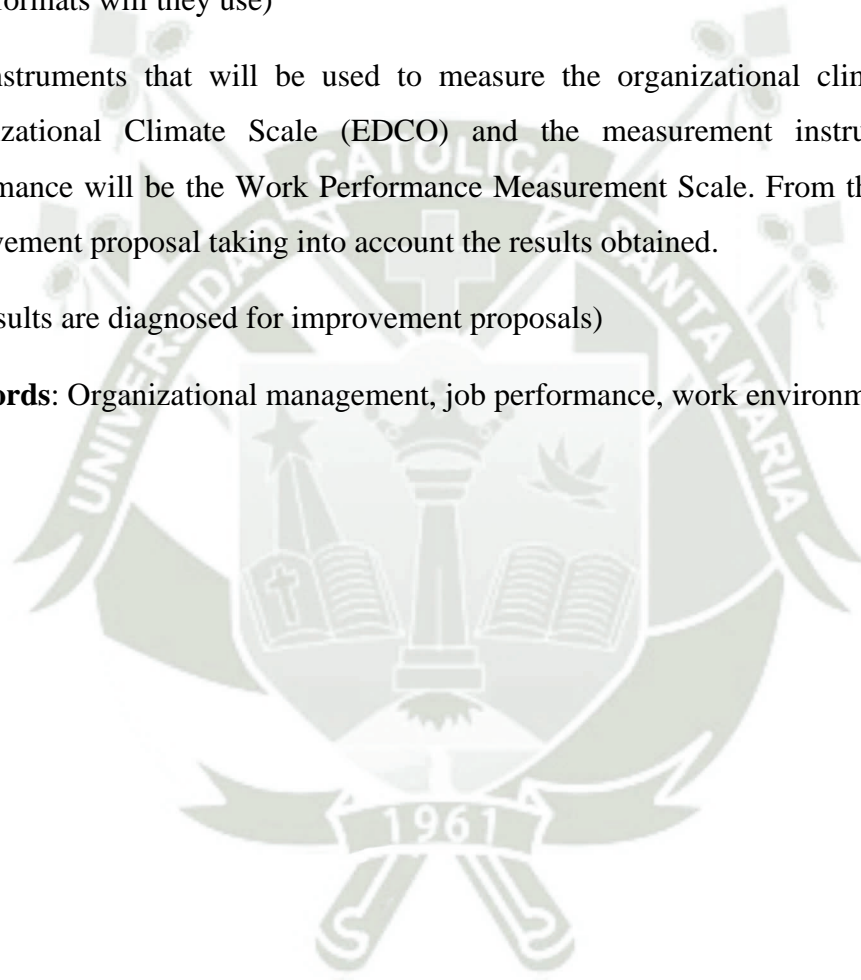
The present research work will consist of analyzing the influence of the organizational climate on the work performance of the employees of the Hotel Sonesta Arequipa company, taking the year 2022 as the study period. A field study will be carried out through a survey of the employees of the Hotel Sonesta Arequipa. the company, diagnosing the impact of the organizational climate on the work performance of employees in the company.

(what formats will they use)

The instruments that will be used to measure the organizational climate will be the Organizational Climate Scale (EDCO) and the measurement instrument for work performance will be the Work Performance Measurement Scale. From this, determine an improvement proposal taking into account the results obtained.

(the results are diagnosed for improvement proposals)

**Keywords:** Organizational management, job performance, work environment.



## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO ..... 2

1. Planteamiento teórico..... 3

1.1. Enunciado del problema ..... 3

1.2. Planteamiento del Problema ..... 3

1.2.1. Campo, área y línea ..... 4

1.2.2. Tipo de problema..... 5

1.2.3. Variables..... 5

1.2.4. Interrogantes básicas ..... 7

1.3. Justificación ..... 8

1.4. Objetivos..... 9

1.4.1. Objetivo General ..... 9

1.4.2. Objetivos específicos..... 9

1.5. Marco Teórico..... 10

1.5.1. Clima Organizacional ..... 10

1.5.2. Desempeño Laboral..... 11

1.6. Marco Conceptual..... 14

1.6.1. Clima Organizacional ..... 14

1.6.2. Desempeño laboral ..... 21

1.6.3. Organización..... 27

1.6.4. Antecedentes..... 32

1.7.	Hipótesis .....	35
1.7.1.	Hipótesis General .....	35
1.7.2.	Hipótesis específicas .....	36
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....		37
2.	Planteamiento operacional .....	38
2.1.	Técnica e instrumentos .....	38
2.1.1.	Técnicas .....	38
2.1.2.	Instrumentos .....	38
2.2.	Estructura de los instrumentos .....	38
2.3.	Campos de verificación .....	38
2.3.1.	Ámbito .....	38
2.3.2.	Ubicación temporal .....	38
2.3.3.	Unidades de estudio .....	39
2.4.	Estrategia de recolección de datos .....	39
2.4.1.	Método .....	39
2.4.2.	Diseño de investigación .....	39
2.4.3.	Tipo .....	40
2.4.4.	Nivel .....	40
2.5.	Recursos necesarios (Humanos, materiales, financieros) .....	40
2.5.1.	Humanos .....	40
2.5.2.	Materiales .....	41
2.5.3.	Financieros .....	41
CAPÍTULO III RESULTADOS .....		42
CONCLUSIONES.....		62
RECOMENDACIONES .....		64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		65

ANEXOS .....	70
ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	71
ANEXO 2 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	74
ANEXO 3 CUESTONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL .....	82
ANEXO 4 MATRIZ DE RESULTADOS .....	83
ANEXO 5 SOLICITUD .....	85
ANEXO 5 MATRIZ DE DATOS CLIMA ORGANIZACIONAL .....	86
ANEXO 6 MATRIZ DE DATOS DESEMPEÑO LABORAL .....	97



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 RELACIONES INTERPERSONALES .....	43
TABLA 2 ESTILO DE DIRECCIÓN .....	45
TABLA 3 SENTIDO DE PERTENENCIA .....	46
TABLA 4 RETRIBUCIÓN .....	47
TABLA 5 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	48
TABLA 6 ESTABILIDAD .....	49
TABLA 7 CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN .....	50
TABLA 8 VALORES COLECTIVOS .....	51
TABLA 9 CUADRO RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	53
TABLA 10 ¿SIENTE USTED SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO? .....	54
TABLA 11 ¿EN SU TRABAJO SE SIENTE USTED RESPETADO/ESTIMADO?.....	55
TABLA 12 ¿EXISTE TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN? .....	56
TABLA 13 ¿HA SIDO USTED CAPACITADO POR LA EMPRESA?.....	57
TABLA 14 ¿LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES BUENA?.....	58
TABLA 15 CÓMO CONSIDERA USTED SU RENDIMIENTO LABORAL? .....	59
TABLA 16 DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL SONESTA AREQUIPA 2022.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 RELACIONES INTERPERSONALES.....	44
GRÁFICA 2 ESTILO DE DIRECCIÓN.....	45
GRÁFICA 3 SENTIDO DE PERTENENCIA.....	46
GRÁFICA 4 RETRIBUCIÓN.....	47
GRÁFICA 5 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS .....	48
GRÁFICA 6 ESTABILIDAD .....	49
GRÁFICA 7 CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN.....	50
GRÁFICA 8 VALORES COLECTIVOS .....	52
GRÁFICA 9 ¿SIENTE USTED SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO? .....	54
GRÁFICA 10 ¿EN SU TRABAJO SE SIENTE USTED RESPETADO/ESTIMADO? ...	55
GRÁFICA 11 ¿EXISTE TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN?.....	56
GRÁFICA 12 ¿HA SIDO USTED CAPACITADO POR LA EMPRESA?.....	57
GRÁFICA 13 ¿LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES BUENA? .....	58
GRÁFICA 14 ¿CÓMO CONSIDERA USTED SU RENDIMIENTO LABORAL? .....	59

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ha cobrado una gran importancia dentro de las compañías ya que influye en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que sin ellos una empresa no podría llegar a cumplir sus metas y objetivos trazados. Actualmente las empresas en general necesitan mejorar constantemente el clima organizacional de su personal contratado para poder llegar a sus objetivos y ser más competitivos en el mercado.

Por otro lado, el desempeño laboral de un colaborador depende de cuán satisfecho se siente con lo que recibe por parte de la empresa como el entrenamiento continuo, capacitaciones y la remuneración reciba de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desarrolla en su puesto de trabajo.

El Hotel Sonesta Arequipa es una empresa que pertenece a la cadena GHL Hoteles Colombiana, tiene 3 años de funcionamiento en nuestra ciudad, donde ofrece servicios de hospedaje con una variedad de habitaciones, restaurante, terraza Bar y salas de eventos.

En el presente año se observa una alta rotación y contratación de personal nuevo en la empresa, las cuales no favorece a la empresa ya que la fidelización de los colaboradores con la empresa no se da en un largo periodo.

Chávez y Galindo (2021) destacan que una característica propia del clima organizacional es que constituye el medio ambiente donde se desarrolla el trabajo cotidiano del colaborador, influyendo directamente en la satisfacción y la productividad de la empresa. Es por ello que se plantea este tema de estudio sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en el Hotel Sonesta Arequipa, con el objetivo de realizar propuestas de mejora que generen una mayor satisfacción entre los colaboradores. Para alcanzar este propósito, el estudio se estructura en tres capítulos: en el Capítulo I se desarrolla el marco teórico, en el Capítulo II se expone la metodología utilizada para la investigación, y en el Capítulo III se presentan los resultados y el análisis de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.



# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO TEÓRICO

## 1. Planteamiento teórico

### 1.1. Enunciado del problema

“Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta Arequipa 2022”

### 1.2. Planteamiento del Problema

Actualmente el clima organizacional resulta ser fundamental e importante para las empresas ya sean públicas o privadas, si el clima organizacional llega a ser favorable permitirá que los colaboradores demuestren un mejor desempeño laboral, mejorando sus capacidades y tengan una mejor aptitud en beneficio de la compañía con el objetivo de alcanzar sus metas trazadas.

De acuerdo con Tagiuri & Litwin (1968), el clima organizacional comprende las diversas cualidades del ambiente laboral que los trabajadores identifican como apropiadas o inapropiadas, y se considera que tienen un impacto significativo en el comportamiento dentro de la entidad. Estas cualidades no se restringen únicamente a los valores, reglas, expectativas, políticas y formalidades institucionales, sino que también engloban la naturaleza de las relaciones interpersonales y la cantidad y calidad de la información producida en el seno de la organización.

Los entornos organizacionales y su clima son únicos porque cambian constantemente y están influenciados por muchos factores, desde la administración y las políticas de la empresa hasta las relaciones humanas y las ideas sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Si el clima organizacional es deficiente, los empleados que no están motivados en el trabajo pueden sentir que su desempeño y desempeño son deficientes, lo que puede afectar su salud física y mental. Desde este punto de vista, es obvio mantener la relación con la obra. Un buen estilo de gestión puede promover el crecimiento de la motivación, la creatividad y la propiedad, mejorando así la eficiencia y la calidad del trabajo. Por otro lado, un clima negativo puede resultar muy perjudicial para la colaboración, la creatividad y la lealtad.

A nivel nacional, se encuentran diversas políticas y normativas laborales diseñadas para fomentar un ambiente laboral favorable y salvaguardar los derechos de los empleados. Estas disposiciones, de manera indirecta, instan a las empresas a

desarrollar iniciativas de mejora que contribuyan a mejorar las condiciones laborales. Entre estas medidas se encuentran el Código de Trabajo y la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, las cuales establecen directrices para asegurar condiciones laborales equitativas y seguras.

Bajo esta premisa es notable la relevancia del clima organizacional, con fines de que la satisfacción sea alta y no se desnaturaliza la razón de las organizaciones como servicios, de tal forma que hasta tiene un marco legal de protección al trabajador. Sin embargo, enfocándonos en las líneas de la gestión organizacional, el clima organizacional y el desempeño laboral deberían mantener una relación estrecha en todas las empresas, la cual óptimamente debe ser positiva y con altos niveles en ambos casos.

El Hotel Sonesta Arequipa es un reconocido Hotel de categoría cinco estrellas en la ciudad, se caracteriza por su calidad de servicios e instalaciones; sin embargo, últimamente la constante búsqueda de personal para cubrir los puestos laborales provoca atrasos en la operación y realizar horas extras de los colaboradores hasta que el nuevo personal esté capacitado para poder brindar el mismo servicio según sus estándares planteados por la Cadena GHL.

Chávez y Galindo (2021) señalan que el clima organizacional puede afectar el desempeño laboral de los trabajadores e impedir que la empresa alcance sus metas y objetivos, lo que también puede perjudicar la operación del hotel. Este es precisamente el enfoque de la investigación: analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Sonesta Arequipa, con el objetivo de proponer soluciones que contribuyan a mejorar el entorno laboral y optimizar los resultados organizacionales.

### 1.2.1. Campo, área y línea

- a) **Campo:** Ciencias Económicas y administrativas
- b) **Área:** Gestión empresarial
- c) **Línea:** Recursos Humanos

### 1.2.2. Tipo de problema

- a) **Tipo de investigación:** Básica de campo
- b) **Nivel de investigación:** Correlacional
- c) **Enfoque:** Cuantitativo

### 1.2.3. Variables

#### 1.2.3.1. Variable Independiente

Desempeño laboral

Definición conceptual: Son las acciones de los empleados para lograr los objetivos estratégicos que persigue la organización.

Definición operacional: Son las acciones de todos los colaboradores del hotel Sonesta para alcanzar las meta u objetivos organizacionales. (Alfaro, 2022)

#### 1.2.3.2. Variable dependiente

Desempeño laboral

Definición conceptual: Son las acciones de los empleados para lograr los objetivos estratégicos que persigue la organización.

Definición operacional: Son las acciones de todos los colaboradores del hotel Sonesta para alcanzar las meta u objetivos organizacionales. (Paredes & Quiroz, 2021)

1.2.3.3. Operacionalización de variables

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de variables**

VARIABLE	INDICADORES	INTRUMENTOS
<p><b>Variable Independiente:</b> Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucramiento</li> <li>• Estrés</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Disponibilidad de recursos</li> </ul>	<p>Según Escala de Clima Organizacional (EDCO):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel bajo: de 40 a 93 puntos</li> <li>• Promedio: de 94 a 147 puntos</li> <li>• Nivel alto : De 148 a 200 puntos</li> </ul>
<p><b>Variable Dependiente:</b> Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Capacitación al personal</li> <li>• Nivel de remuneración</li> </ul>	<p>Según Encuesta de elaboración propia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo</li> <li>• Regular</li> <li>• Alto</li> </ul>

#### 1.2.4. Interrogantes básicas

##### 1.2.4.1. Interrogante general

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta Arequipa 2022?

##### 1.2.4.2. Interrogantes específicas

- ¿Cuál es la influencia de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión estilo de dirección en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión sentido de pertenencia en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión retribución en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión disponibilidad de recursos en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión estabilidad en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión claridad y coherencia en la dirección en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?
- ¿Cuál es la influencia de la dimensión valores colectivos en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?

### 1.3. Justificación

Se considera que la presente investigación es válida pues resulta muy importante establecer la influencia del clima organizacional con el desempeño laboral en el Hotel Sonesta Arequipa 2022. A partir de ahí la conveniencia de la presente investigación y ayuda a comprender mejor esta importante cuestión para las organizaciones, ya que las principales causas del bajo rendimiento son en gran medida las mismas tanto en las empresas privadas como en las que cotizan en bolsa. Cuando los empleados están insatisfechos o desmotivados en el desempeño de sus tareas, se producen problemas de rendimiento en la organización. (Galarreta, 2020)

Al obtener un mayor entendimiento del clima organizacional en la empresa, se facilitará la identificación de soluciones para abordar el problema de investigación. Es crucial comprender cómo afecta el clima organizacional al desempeño laboral de los colaboradores en el Hotel Sonesta Arequipa, ya que esto permitirá proponer soluciones que beneficien a otras empresas con situaciones similares.

Este estudio utilizará herramientas para recopilar datos durante la fase de trabajo de campo. Además, tendrá una importancia científica al generar un nuevo conocimiento al establecer metodológicamente la relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral en el Hotel Sonesta Arequipa en 2022.

Teniendo en cuenta la dimensión social, este estudio es relevante porque comprender el clima organizativo y los factores que afectan al rendimiento laboral puede ayudar a identificar áreas de mejora y aplicar estrategias eficaces para aumentar la productividad; creando un entorno de trabajo positivo y oportunidades de desarrollo profesional y garantizando los empleados más competentes y cualificados y logrando una ventaja competitiva en el mercado. (Lipa, 2020)

Por último, un verdadero interés por la investigación y una auténtica curiosidad por el problema elegido garantizarán la realización de la investigación. Esto se debe a que la investigadora principal del trabajo considera que el análisis de estas variables proporcionará una visión global de los factores que influyen en ellas dentro de la organización, lo que podría constituir la base para diseñar estrategias eficaces para la gestión del rendimiento y sistemas que puedan gestionar eficazmente las responsabilidades laborales y personales de los empleados.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta Arequipa 2022.

### 1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- Determinar la influencia de la dimensión estilo de dirección en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- Determinar la influencia de la dimensión sentido de pertenencia en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- Determinar la influencia de la dimensión retribución en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- Determinar la influencia de la dimensión disponibilidad de recursos en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- Determinar la influencia de la dimensión estabilidad en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- Determinar la influencia de la dimensión claridad y coherencia en la dirección en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- Determinar la influencia de la dimensión valores colectivos en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.

## 1.5. Marco Teórico

### 1.5.1. Clima Organizacional

Según Carrillo & Bolívar (2023), la naturaleza de la organización refleja y modifica los diferentes valores, actitudes y creencias de sus miembros, que la organización considera su razón de ser, es un elemento de la cultura del lugar de trabajo, asegura la independencia de la organización y determina su imagen tanto fuera como dentro de la empresa. El concepto de este autor sugiere que una organización es la suma de los valores de sus empleados. Esto significa que toda la estructura de cualquier organización debe reforzar el trabajo en equipo y que el clima organizativo debe considerarse la base para mejorar las condiciones de trabajo en toda la organización.

En tanto, Rojas et al. (2023) definen el clima organizacional como las condiciones aceptadas en el entorno físico en el que las personas se sienten cómodas como líderes y empleados para realizar su trabajo de manera positiva. En este caso, el autor introduce el concepto del liderazgo como el elemento transformacional de la estructura de un clima laboral positivo o negativo, donde el trabajo se fundamenta en las relaciones interpersonales de los colaboradores y sus cargos en línea recta y colateral con sus supervisores y compañeros.

Finalmente, Olivera et al. (2021) afirman que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional predominante en una organización. Según estos autores, el clima organizacional está influenciado por factores como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la evaluación del desempeño, el entorno físico de trabajo, la gestión de conflictos y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Un ambiente laboral positivo puede estimular la motivación y el compromiso de los empleados, lo que conlleva a un incremento en la eficiencia y la calidad del trabajo realizado. Según Paredes y Quiroz (2021), cuando los trabajadores se sienten reconocidos, respaldados y cómodos en su entorno laboral, tienden a ser más efectivos y a alcanzar un rendimiento superior. Además, al sentirse identificados con la cultura de la empresa, es menos probable que busquen oportunidades fuera de la organización. Estos autores también destacan la relevancia del clima organizacional por su capacidad para fomentar un ambiente

que promueva el apoyo mutuo, la colaboración y un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que puede contribuir a la reducción del estrés y a la mejora de la salud mental de los empleados. Asimismo, una cultura organizacional sólida y positiva puede atraer a profesionales talentosos, mejorar la reputación de la empresa y fortalecer las relaciones con clientes y otras partes interesadas. Cuando los empleados se sienten respaldados y valorados en su lugar de trabajo, están más inclinados a ofrecer nuevas ideas y soluciones innovadoras. Finalmente, un clima organizacional que fomente la apertura a la retroalimentación, la flexibilidad y el aprendizaje continuo son aspectos fundamentales para una cultura organizacional saludable. En resumen, el clima organizacional impacta en todos los aspectos del funcionamiento de una empresa, desde la productividad y el rendimiento de los empleados hasta la cultura empresarial y la capacidad de adaptación al cambio. Por lo tanto, es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización prestar atención al clima organizacional y tomar medidas para cultivar un entorno laboral positivo y saludable.

### **1.5.2. Desempeño Laboral**

Según Lara et al. (2023), se describe como el nivel de logro con el cual los trabajadores llevan a cabo la misión de la organización en su entorno laboral; mientras que según Olivera et al. (2021), se caracteriza como la habilidad de un individuo para idear, ejecutar y concluir una tarea. El rendimiento laboral se refiere a las actividades o comportamientos de los empleados orientados a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, la contratación de individuos que no cumplan con los requisitos de calificación y experiencia profesional necesarios, o que carezcan de las habilidades y competencias adecuadas para el puesto, puede ocasionar la pérdida de empleados y ocasionar complicaciones en la organización. Una de las principales características del desempeño laboral es la competencia, que se expresa por quién hace qué trabajo y se mide por la capacidad de contribuir a las necesidades de la organización en términos de materiales, servicios y recursos técnicos. Las calificaciones incluyen conocimientos, habilidades y capacidades, y los comportamientos se definen como orientación a la tarea, tenacidad, motivación y cooperación. La productividad individual es el desempeño de cada

empleado para lograr las metas establecidas, seguir reglas, adherirse a los procedimientos y lograr las metas organizacionales.

Otra perspectiva relevante es la definición propuesta por Campbell et al. (1990), quien lo caracteriza como el nivel en que un trabajador cumple con los deberes y expectativas inherentes a su rol laboral. Esta definición resalta la observación y medición del desempeño laboral en función de la ejecución concreta de las tareas asignadas. Su distinción radica en su enfoque en la realización palpable de las actividades laborales. Al resaltar la observabilidad del desempeño laboral, sugiere que puede ser evaluado de manera objetiva mediante la observación directa de las acciones y comportamientos de los empleados en el entorno laboral.

Según Armstrong (2009), el desempeño laboral se define como el producto de las acciones de un trabajador en relación con las metas y criterios establecidos por la organización, abordando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de su aporte al logro de los objetivos. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que el desempeño laboral no se circunscribe únicamente al cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas, sino que también abarca la contribución del empleado al alcance de los objetivos organizacionales, destacando los resultados y aportes concretos que realiza para impulsar el progreso de la organización hacia sus metas. Similar al análisis de las variables del clima organizacional, podemos observar que el rendimiento laboral en una empresa está influenciado por diversos factores: (i) Las competencias y habilidades de los empleados, que pueden abarcar aspectos técnicos, sociales, emocionales y cognitivos; (ii) La motivación, que se refiere a la capacidad de un individuo para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva y eficiente; (iii) El compromiso, que se relaciona con el grado en que los empleados se sienten impulsados a alcanzar sus metas; (iv) La retroalimentación continua y la evaluación del rendimiento; (v) El clima organizacional; (vi) El liderazgo y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal.

Según Olivera et al. (2021), la evaluación del rendimiento laboral brinda la oportunidad de descubrir las capacidades y destrezas de los empleados, así como las áreas en las que podrían necesitar mejorar, lo que habilita a los gerentes y líderes de equipo para ofrecer retroalimentación constructiva y diseñar planes de desarrollo profesional personalizados. Además, permite establecer objetivos concretos y alcanzables para los empleados, favoreciendo la alineación entre las expectativas de la organización y las metas individuales de los trabajadores, lo que incrementa su motivación y compromiso. Asimismo, el análisis del desempeño laboral facilita la identificación de empleados con potencial para asumir roles de liderazgo o mayores responsabilidades y genera un espacio de diálogo sobre expectativas, metas y posibles inquietudes dentro del entorno laboral. De igual manera, posibilita el diseño de programas de capacitación específicos para fortalecer las habilidades y competencias necesarias para sobresalir en el puesto de trabajo. Finalmente, esta práctica contribuye a la retención del talento al reconocer y recompensar el buen desempeño, al tiempo que brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, fortaleciendo así el vínculo entre el trabajador y la organización.

## 1.6. Marco Conceptual

### 1.6.1. Clima Organizacional

#### 1.6.1.1. Definición

Según Rojas et al. (2023), se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios. El clima organizacional se caracteriza principalmente por la percepción compartida que poseen los colaboradores y los directivos de una empresa para trabajar en conjunto de la mejor manera posible y respetando los derechos y deberes de todos por igual.

#### 1.6.1.2. Características

El clima organizacional se caracteriza por tener un conjunto de dimensiones que son importantes para su análisis o reestructuración, en caso de ser necesario. Según Ortega et al. (2023), estas dimensiones incluyen el espacio físico, entendido como el lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional y donde laboran las personas; la estructura, representada por el organigrama que organiza a los trabajadores según sus tareas, obligaciones y horarios de trabajo; y la responsabilidad, relacionada con el sentido de compromiso, productividad, puntualidad y capacidad de toma de decisiones. También se destaca la identidad, que hace referencia al sentido de pertenencia que deben sentir los trabajadores hacia la organización en la que laboran. La comunicación es otro aspecto clave, ya que el intercambio efectivo de información es fundamental para el desarrollo de las actividades organizacionales, mientras que una comunicación deficiente puede generar graves problemas en el desempeño laboral. Además, la capacitación se considera una herramienta esencial para incentivar al personal y fomentar el crecimiento empresarial y personal. En cuanto al liderazgo, es fundamental que quienes dirigen sean responsables, comprometidos y capaces de motivar a sus equipos para lograr mejores resultados. Finalmente, la motivación juega un papel crucial dentro de la cultura organizacional, promoviendo el bienestar del equipo a través de estrategias como espacios de trabajo adecuados, bonos por productividad, respeto por los días de descanso e incentivos a la competitividad.

### 1.6.1.3. Dimensiones

El clima organizacional abarca diversas dimensiones que influyen directamente en el ambiente laboral y en el desempeño de los colaboradores. Según Ortega et al. (2023), la estructura se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, trámites, procedimientos y limitaciones que enfrentan en su trabajo, destacando en algunos casos un ambiente libre, informal y poco estructurado. La responsabilidad implica la autonomía en la toma de decisiones, permitiendo que los empleados actúen como sus propios jefes bajo una supervisión general. En cuanto a la recompensa, se valora el reconocimiento mediante premios o bonificaciones antes que sanciones, mientras que el desafío se presenta como la aceptación de riesgos para alcanzar los objetivos planteados. Las relaciones laborales también juegan un papel clave al fomentar un ambiente agradable y relaciones saludables entre colaboradores y líderes. La cooperación se evidencia en el apoyo mutuo entre todos los niveles jerárquicos, fortaleciendo la colaboración interna. Los estándares representan las normas de rendimiento que deben respetarse, asegurando la eficiencia en los procesos. Además, la gestión de conflictos se basa en la apertura al diálogo y en la búsqueda de soluciones inmediatas mediante la aceptación de diferentes opiniones. Finalmente, la identidad se consolida como un factor esencial, ya que promueve el sentido de pertenencia y el alineamiento de los objetivos personales con los de la organización.

#### 1.6.1.4. Funciones del clima organizacional

El clima organizacional cumple diversas funciones que influyen directamente en la dinámica y el rendimiento de los equipos de trabajo. Ortega et al. (2023) explican que una de estas funciones es la desvinculación, que busca transformar grupos que actúan de manera mecánica en equipos comprometidos con sus tareas. También se encuentra la obstaculización, que intenta revertir la percepción de los empleados de estar agobiados por tareas rutinarias o innecesarias, facilitando su labor para que encuentren sentido en sus actividades. El espíritu es otra dimensión clave, ya que se centra en que los miembros sientan que sus necesidades sociales son atendidas mientras experimentan la satisfacción del deber cumplido. La intimidad, por su parte, promueve relaciones sociales amistosas dentro del entorno laboral, fortaleciendo el compañerismo sin que necesariamente esté ligado al cumplimiento de la tarea. En cuanto al alejamiento, se refiere a un enfoque administrativo informal que busca reducir la distancia emocional entre jefes y colaboradores, generando un ambiente más cercano y accesible. Además, el énfasis en la producción destaca un estilo de supervisión moderadamente directivo, sensible a la retroalimentación, mientras que el empuje representa los esfuerzos administrativos por motivar al personal a través del ejemplo y el enfoque en las tareas. La consideración es otro aspecto relevante, al priorizar el trato humano hacia los colaboradores y atender sus necesidades personales. En términos estructurales, se analiza la percepción de los trabajadores sobre las limitaciones impuestas por reglas y procedimientos, determinando si el ambiente es rígido o flexible. La responsabilidad se refleja en la autonomía de los empleados para tomar decisiones sin supervisión constante, mientras que la recompensa se centra en el reconocimiento positivo y la equidad en las políticas de pago y promoción. El riesgo se vincula al incentivo de asumir desafíos calculados, y la cordialidad fomenta un ambiente de camaradería y relaciones amistosas. El apoyo, por otro lado, destaca la ayuda mutua entre jefes y colaboradores, fortaleciendo la cohesión del equipo. Las normas establecen metas claras y estándares de desempeño que guían las acciones de los trabajadores. La formalización hace referencia al grado en que las políticas y responsabilidades están explícitamente

definidas, mientras que la gestión de conflictos promueve la apertura al diálogo y la aceptación de diversas opiniones. La identidad se consolida cuando los trabajadores sienten que pertenecen a la organización y son miembros valiosos del equipo. Sin embargo, el conflicto e inconsecuencia pueden surgir cuando las políticas y procedimientos son contradictorios o se aplican de forma desigual. La selección basada en la capacidad y el desempeño garantiza procesos de contratación justos, priorizando las habilidades sobre aspectos personales o políticos. Finalmente, la tolerancia a los errores fomenta un entorno de aprendizaje en lugar de castigos, y la adecuación de la planeación asegura que los objetivos organizacionales se alcancen de manera eficiente.

#### **1.6.1.5. Diagnóstico del clima organizacional**

##### **1.6.1.5.1. Retroalimentación**

La retroalimentación en las organizaciones se entiende como un proceso mediante el cual las personas adquieren nuevos datos sobre sí mismas, sobre los demás, sobre los procesos grupales o sobre la dinámica organizacional, información que previamente no consideraban de manera activa. López y Espinoza (2018) destacan que este aprendizaje no solo amplía la perspectiva individual y colectiva, sino que también facilita el cambio cuando se presenta de una manera no amenazante. Este proceso permite a los miembros de la organización obtener una visión más objetiva de la realidad, lo que puede influir positivamente en su comportamiento y en la toma de decisiones. La retroalimentación es fundamental en diversas intervenciones organizacionales como la consultoría de procesos, el análisis de la estructura organizacional, la capacitación en sensibilidad, la orientación y el asesoramiento, así como en la retroalimentación derivada de encuestas, fortaleciendo así la comunicación y el desarrollo organizacional.

#### **1.6.1.5.2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales**

El cambio en la conducta individual suele estar estrechamente relacionado con la percepción de nuevas normas dentro de un entorno social u organizacional. Según López y Espinoza (2018), las personas tienden a modificar su comportamiento, actitudes y valores cuando reconocen alteraciones en las reglas que guían sus acciones. Esta adaptación se da porque la definición de nuevas normas actúa como un catalizador de cambio, llevando al individuo a ajustar su conducta para alinearse con las nuevas directrices establecidas. La toma de conciencia sobre la existencia de un "nuevo juego de reglas" genera una respuesta adaptativa, impulsando transformaciones conductuales que buscan mantener la coherencia con el entorno actualizado. Este proceso resalta la importancia de la claridad y comunicación efectiva en la introducción de cambios normativos, ya que el entendimiento de las nuevas expectativas facilita la transición y la aceptación por parte de los miembros de una organización o grupo.

#### **1.6.1.5.3. Incremento en la interacción y la comunicación**

La interacción y comunicación constante entre individuos y grupos desempeña un papel fundamental en la transformación de actitudes y conductas dentro de las organizaciones. López y Espinoza (2018) sostienen que este proceso constituye la base esencial de la mayoría de las intervenciones en el diagnóstico organizacional, ya que al fomentar nuevas formas de diálogo e interacción constructiva se generan resultados positivos. La premisa central radica en que, al promover espacios donde los miembros puedan comunicarse de manera abierta y colaborativa, se crean oportunidades para el entendimiento mutuo, la resolución de conflictos y la construcción de consensos, lo cual favorece el cambio organizacional. Así, la comunicación efectiva no solo fortalece las relaciones laborales, sino que también actúa como motor de innovación y mejora continua dentro de las dinámicas grupales.

#### **1.6.1.5.4. Confrontación**

La confrontación se considera un elemento esencial en la mayoría de las intervenciones destinadas a la resolución de conflictos dentro de las organizaciones. Según López y Espinoza (2018), esta práctica constituye la base de estrategias como la formación de equipos intergrupo, la conciliación mediante terceras partes y la negociación de roles. Al abordar los conflictos de manera directa y estructurada, se facilita la identificación de los problemas subyacentes y se promueve la búsqueda de soluciones efectivas. La confrontación, lejos de ser vista como un acto negativo, se convierte en una herramienta clave para clarificar malentendidos, alinear expectativas y fortalecer las relaciones laborales, contribuyendo así al desarrollo de un entorno organizacional más colaborativo y productivo.

#### **1.6.1.5.5. Educación**

En el desarrollo organizacional, la educación desempeña un papel fundamental al facilitar la comprensión de componentes clave en diversas áreas de contenido, como el logro de la tarea, las relaciones y conductas humanas y sociales, la dinámica de los procesos organizacionales y los procesos de administración y control del cambio. Torres (2018) señala que la educación ha sido, desde hace tiempo, una técnica de cambio ampliamente aceptada, actuando como el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas y la planificación de la vida y carrera. Este enfoque educativo permite a los individuos y equipos adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a nuevas realidades organizacionales, promover la innovación y fortalecer la capacidad de gestión del cambio, asegurando así una evolución constante dentro de la organización.

#### **1.6.1.5.6. Participación**

Torres (2018) destaca que la participación dentro del desarrollo organizacional se refiere a las actividades que amplían la inclusión de individuos en procesos clave como la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Este enfoque participativo no solo mejora la calidad y la aceptación de las decisiones tomadas, sino que también incrementa la satisfacción laboral y promueve el bienestar de los empleados. Al involucrar a un mayor número de personas en estos procesos, se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, lo que fortalece la cohesión del equipo y contribuye a un entorno organizacional más colaborativo y productivo.

#### **1.6.1.5.7. Responsabilidad creciente**

Torres (2018) señala que la responsabilidad dentro del contexto organizacional implica la clara definición de las funciones y obligaciones asignadas a cada miembro, así como la supervisión del desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Ambos aspectos son esenciales para garantizar una mejora efectiva en el rendimiento, ya que la claridad en los roles permite que los colaboradores comprendan sus tareas y objetivos, mientras que el seguimiento del desempeño asegura el cumplimiento de las metas establecidas. Esta combinación no solo optimiza la productividad, sino que también promueve la rendición de cuentas y fortalece la eficiencia organizacional.

#### **1.6.1.5.8. Energía y optimismo crecientes**

Torres (2018) destaca que la motivación en el contexto organizacional se relaciona con las actividades que impulsan a las personas e inspiran mediante visiones de nuevas posibilidades o futuros deseados. Para que estas visiones generen un verdadero impacto, deben ser percibidas como deseables, valiosas y alcanzables. Este enfoque no solo estimula el compromiso y la creatividad de los colaboradores, sino que también fortalece su sentido de propósito dentro de la organización, creando un entorno donde los individuos se sienten motivados a contribuir activamente al logro de los objetivos comunes.

## **1.6.2. Desempeño laboral**

### **1.6.2.1. Definición**

Paredes y Quiroz (2021) explican que el desempeño laboral se entiende como el comportamiento que presentan los individuos al desarrollar sus actividades laborales, así como la percepción de alcanzar los objetivos organizacionales. Este desempeño está influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y sus deseos de armonía. Además, se vincula directamente con las habilidades y conocimientos que respaldan las acciones del trabajador en favor de consolidar los objetivos de la empresa.

Bittel (2000), afirma que el desempeño laboral tiene relación en cuanto a las actitudes y aptitudes que posee un colaborador en función de sus objetivos que desea alcanzar para así pueda ampliar sus conocimientos y habilidades, permitiendo así al colaborador ser más eficaz y eficiente, así desarrollar buen trabajo dentro de la organización.

### **1.6.2.2. Características**

#### **1.6.2.2.1. Resultados**

Paredes y Quiroz (2021) señalan que el desempeño laboral se define como el comportamiento que manifiesta un empleado en el desarrollo de sus funciones, diferenciándose de los resultados obtenidos, ya que estos son solo un producto parcial del desempeño y también dependen de otros factores. Esta distinción es clave para comprender que el rendimiento no se limita únicamente a los resultados finales, sino que incluye el proceso y las acciones realizadas por el trabajador durante su labor.

#### **1.6.2.2.2. Relevante para la meta organizacional**

Paredes y Quiroz (2021) destacan que el desempeño laboral se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales que son directamente relevantes para el puesto o función desempeñada. En este sentido, no se consideran aquellas actividades que implican esfuerzos dirigidos a alcanzar objetivos periféricos, ya que el enfoque principal debe centrarse en las metas que aportan valor directo a la organización y al rol específico del empleado.

#### **1.6.2.2.3. Multidimensionalidad**

Paredes y Quiroz (2021) explican que la multidimensionalidad en el desempeño laboral implica que este no se limita a un único tipo de comportamiento, sino que abarca diversas dimensiones que influyen en el rendimiento del trabajador. En este sentido, el desempeño laboral se conceptualiza como un fenómeno complejo compuesto por múltiples tipos de conductas, lo que permite una evaluación más integral y precisa del aporte del empleado en diferentes áreas y situaciones dentro de la organización.

#### **1.6.2.2.4. Comportamientos específicos y no específicos de la tarea**

Paredes y Quiroz (2021) explican que los comportamientos específicos de la tarea son aquellos que un individuo realiza como parte esencial de su trabajo, representando las actividades principales que distinguen un puesto de otro. Por otro lado, los comportamientos no específicos de la tarea son aquellos que el trabajador debe fomentar, aunque no estén directamente relacionados con un trabajo en particular, contribuyendo de manera general al funcionamiento y clima organizacional.

#### **1.6.2.2.5. Esfuerzo**

Paredes y Quiroz (2021) señalan que el desempeño también puede evaluarse en función del esfuerzo que las personas aplican en sus labores, tanto en las actividades cotidianas como en situaciones especiales. Este enfoque permite medir el nivel de compromiso que los empleados demuestran hacia sus tareas, considerando no solo los resultados obtenidos, sino también la dedicación y la energía invertida en el cumplimiento de sus responsabilidades.

#### **1.6.2.2.6. Trabajo en equipo**

Paredes y Quiroz (2021) destacan que, en entornos laborales donde existe una alta interdependencia entre los empleados, el desempeño no solo se evalúa por los resultados individuales, sino también por el grado en que una persona colabora con los grupos y apoya a sus colegas. Este enfoque reconoce la importancia del trabajo en equipo y cómo la cooperación entre los miembros contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

#### **1.6.2.2.7. Estrés laboral**

Paredes y Quiroz (2021) explican que los conflictos derivados de diferencias personales e incompatibilidades en las funciones tienden a intensificarse en entornos organizacionales marcados por el estrés. Situaciones como la obligación de operar con presupuestos austeros generan disputas entre los miembros de la organización por el control de áreas de competencia y la asignación de recursos. La escasez no solo debilita la confianza entre los colaboradores, sino que también incrementa actitudes etnocentristas y limita la participación en la toma de decisiones, creando así un entorno propicio para el surgimiento de conflictos interpersonales.

#### 1.6.2.2.8. Evaluación de desempeño laboral

Según Chiavenato (2002), la evaluación de desempeño es la responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano, es atribuida en diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo a la política de recursos humanos desarrollada. La evaluación de desempeño es la responsabilidad de línea de asesorarse de la asistencia del órgano de recursos humano y staff. Quien evalúa al colaborador es su propio jefe, quien mejor que nadie conoce el desempeño de su personal. Diagnosticando cuáles son sus puntos fuertes o débiles. En el caso del empleado utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados, donde ellos llenan los cuestionarios y posteriormente lo somete a su superior; y juntos analizan sus resultados, las medidas que deben tomar y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados. La evaluación de desempeño no puede ser de solo responsabilidad del empleado porque:

- Puede haber una heterogeneidad increíble de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- Los empleados no tienen condiciones para auto-evaluarse dentro de los requisitos establecidos, ya que produciría distorsiones y pérdidas de precisión.
- Los empleados no coinciden con los superiores sobre la evaluación de desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales y subjetivos.

### 1.6.2.3. Objetivo de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2002) señala que la evaluación de desempeño es un tema que ha generado innumerables opiniones favorables, destacando que no debe limitarse a un juicio superficial y unilateral del jefe sobre el comportamiento funcional del subordinado. En caso de que se planteen cambios en el desempeño, el principal interesado, es decir, el evaluado, debe estar plenamente informado sobre el cambio previsto, comprender las razones detrás de este y saber qué acciones deberían llevarse a cabo. Además, el autor enfatiza que existen dos propósitos principales por los cuales es necesario realizar una evaluación de desempeño de manera periódica: por un lado, para garantizar la mejora continua en el rendimiento del personal y, por otro, para alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales, promoviendo así un desarrollo integral y sostenible dentro de la empresa.

Paredes y Quiroz (2021) señalan que la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales: justificar la acción salarial recomendada por el superior y buscar una oportunidad de carácter motivacional, permitiendo que el superior observe el desempeño del subordinado y discuta la oportunidad de mejorar.

#### 1.6.2.4. Uso de evaluación de desempeño

Chiavenato (2002) señala que la evaluación de desempeño es una herramienta clave para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Su objetivo principal es optimizar el rendimiento del personal y, con ello, contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Además, la evaluación de desempeño puede cumplir diversas funciones administrativas, permitiendo tomar decisiones informadas sobre aspectos como promociones, aumentos salariales, necesidades de capacitación y reestructuración de equipos de trabajo.

- Vinculación del individuo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y el subordinado
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de los humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo de mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones desempeño de la empresa.
- Feedback de información al propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc. (Paredes & Quiroz, 2021)

### 1.6.2.5. Beneficios de la evaluación de desempeño

Paredes y Quiroz (2021) señalan que los objetivos de la evaluación de desempeño pueden abordarse desde tres facetas fundamentales: 1) permitir condiciones para medir el potencial humano, con el fin de determinar su plena aplicación; 2) tratar a los recursos humanos como un recurso básico de la organización, cuya productividad debe ser desarrollada de manera continua; y 3) proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

### 1.6.3. Organización

El Hotel Sonesta Arequipa es un hotel de lujo con categoría 5 estrellas, ubicado en el imponente edificio City Center, cerca del aeropuerto y del centro histórico de Arequipa. Según Sonesta Hotel Arequipa (2025), este hotel forma parte de la cadena colombiana GHL Hoteles Grupo Hotelero Londoño, cuya misión es consolidarse como un destacado proveedor de servicios hoteleros en el país y en América Latina. Entre sus principales servicios, ofrece alojamiento de alta calidad, espacios para eventos y reuniones, restaurante, bar, gimnasio, y atención personalizada, garantizando así una experiencia exclusiva para sus huéspedes.

- 110 habitaciones.
- Restaurante Micaela.
- Room Service atención las 24 horas.
- Lobby Bar.
- Restobar.
- Guest Service atención las 24 horas.
- Business Center atención las 24 Horas.
- Piso Ejecutivo.
- Business Lounge Piso 12.
- Grab & Go.
- Dos Salas Ejecutivas.
- Estacionamiento.
- SPA.

### **1.6.3.1. Estructura organizacional de la empresa**

Paredes y Quiroz (2021) explican que, en la operación hotelera, la estructura organizacional se define como la configuración funcional de centros de responsabilidad comprometidos en el desarrollo de actividades orientadas a la planificación estratégica, el control administrativo y el control operacional. Estos centros de responsabilidad se identifican según su función principal, ya sea generar resultados directos o brindar apoyo a la organización y a las áreas de gestión. De acuerdo con este planteamiento, se distinguen dos tipos de centros de responsabilidad: 1) centros de producción o de resultados, enfocados en actividades que impactan directamente los objetivos estratégicos del hotel, y 2) centros de servicio o de apoyo, encargados de brindar soporte a las operaciones y facilitar el cumplimiento de las metas organizacionales.

### **1.6.3.2. Centros de producción o de resultados**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) señala que los centros de producción son unidades que agrupan un conjunto de actividades productivas orientadas al uso eficiente de recursos con el objetivo de generar bienes o servicios destinados al intercambio comercial (ventas). Estos centros no solo buscan la producción, sino que también registran causaciones representadas en costos y gastos asociados al proceso productivo. Conocidos también como Departamentos Operados o Áreas de Resultado, los centros de producción desempeñan un papel clave en la estructura organizacional al ser responsables directos de la generación de valor. Entre los centros de producción más importantes se encuentran aquellos vinculados a las actividades principales del negocio, como las áreas de manufactura, servicios, logística y distribución.

#### **1.6.3.2.1. Habitaciones**

“Concentra la captación derivada al conceder el derecho de utilizar habitaciones y sus activos” (Barboza, et al, 2021).

#### **1.6.3.2.2. Alimentos y bebidas**

“Conforma el intercambio generado al disponer de productos terminados como resultado de un proceso de producción de materia prima” (Barboza, et al, 2021).

#### **1.6.3.2.3. Otros departamentos**

Barboza et al. (2021) explican que los otros departamentos operados en el sector hotelero incluyen actividades productivas adicionales que requieren el uso de personal, generando así costos asociados a la mano de obra y nómina. Entre estas actividades se destacan las deportivas y recreativas, siendo el “health club/spa” la más común. Este servicio obtiene ingresos por el derecho de uso de activos como sauna, baños turcos, jacuzzi, piscina, gimnasio y alquiler de accesorios, así como por la oferta de masajes, rutinas de gimnasio y tratamientos de belleza (spa treatment). Cuando la actividad se limita únicamente al uso del gimnasio, generando facturación y utilizando personal para su atención, se clasifica como “fitness center”. Además, la actividad de “parqueadero”, cuando es administrada directamente por el hotel y genera ingresos por el uso de espacios destinados al estacionamiento de automóviles, también se considera dentro de los otros departamentos operados. Estas actividades no solo generan ingresos propios, sino que también implican costos de venta y otros gastos asociados a su operación.

#### 1.6.3.2.4. Departamentos menores

Barboza et al. (2021) señalan que existen actividades productivas en la operación hotelera que no generan la necesidad de personal (o no se registra), pero sí implican al menos costos de venta y/o otros gastos. Entre estas actividades se encuentra “telecomunicaciones”, que deriva de la prestación de servicios de comunicación a los huéspedes, como llamadas locales, de larga distancia e internet, registrando únicamente costos de venta. Asimismo, la actividad de “lavandería” se centra en la prestación del servicio de lavado de ropa de los huéspedes y, al igual que las telecomunicaciones, también registra costos de venta asociados a su operación.

#### 1.6.3.3. Centros de servicio o de apoyo

Barboza et al. (2021) explican que los departamentos no operados o áreas de apoyo concentran un conjunto de actividades que, desde el punto de vista del intercambio de recursos, proporcionan soporte administrativo a los centros de producción. Estas áreas no generan ingresos directos, pero son esenciales para el funcionamiento eficiente de la organización hotelera. Entre estos departamentos se incluyen aquellos responsables de funciones como la gestión administrativa, recursos humanos, contabilidad, mantenimiento y seguridad, todos ellos fundamentales para respaldar las operaciones principales del hotel y garantizar la calidad del servicio ofrecido.

##### 1.6.3.3.1. Administración

Barboza et al. (2021) señalan que el área administrativa concentra el conjunto de actividades necesarias para ejercer el control administrativo de todos y cada uno de los centros de responsabilidad del hotel, en función de las gestiones de Contraloría, Contabilidad, Créditos, Tesorería, Compras, Talento Humano y GRP.

##### 1.6.3.3.2. Mercadeo

Barboza et al. (2021) afirman que "es responsable de las actividades necesarias para mantener a un aceptable nivel de competencia y de comercialización la empresa".

#### 1.6.3.3.3. Mantenimiento

Barboza et al. (2021) señalan que "asegura la conservación de los activos como soporte operacional. Tecnología se encarga de asegurar que los activos de información sean eficientes".

#### 1.6.3.4. Organigrama y estructura básica

De acuerdo a la configuración de Centros de Responsabilidad, de Producción y de Servicio, para el direccionamiento de responsabilidades y autoridad, se identifica los siguientes cargos funcionales como responsables de las respectivas áreas de gestión:

- Gerente General
- Contralor General
- Gerente de Mercadeo y Ventas
- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Mantenimiento
- Coordinador de TI
- Jefe de Gestión de Riesgos y Protección
- Jefe Habitaciones
- Jefe Recepción
- Jefe Alimentos & Bebidas / Chef Ejecutivo. (Barboza et al, 2021)

#### 1.6.3.5. Esquema Estructural

Sonesta Hotel Arequipa (2025) se presenta como un imponente edificio ubicado dentro del primer centro financiero de la ciudad, City Center, destacando por su fabulosa vista panorámica y su proyección como un centro de negocios internacionales. El hotel se sitúa en la Urbanización Teresa de Jesús, Mz. I Lote 1 (frente a la Av. Metropolitana), en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa. Su ubicación estratégica permite un acceso rápido tanto desde el Aeropuerto Alfredo Rodríguez Ballón, con un tiempo estimado de 16 minutos, como hacia el Centro Histórico de la ciudad, al cual se llega en aproximadamente 15 minutos.

### 1.6.3.6. Bibliografía Básica

Véase Bibliografía

### 1.6.4. Antecedentes

#### 1.6.4.1. Antecedentes locales

En su investigación de posgrado, Alfaro (2022), examinó la conexión entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral de los empleados en el distrito de Sabandía de Arequipa, empleando un enfoque no experimental conocido como correlación cruzada. Los hallazgos revelaron una correlación altamente significativa entre el clima organizacional y el rendimiento laboral, sugiriendo que el primero está estrechamente relacionado con la capacidad de desempeño en el trabajo.

Por otro lado, Chávez y Galindo (2021), utilizaron un diseño transversal no experimental para esclarecer la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral de los administradores urbanos. Los resultados destacaron una correlación significativa entre las diversas dimensiones de las variables estudiadas, concluyendo que el clima organizacional tiene un impacto positivo en el desempeño de los directivos.

En su trabajo de posgrado, Orihuela (2021), investigó la cultura organizacional y el rendimiento laboral en un centro de emergencia para mujeres en la región de Arequipa, empleando métodos cualitativos, un diseño de estudio de caso y enfoques inductivos. Los resultados indicaron una correlación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral en dicho contexto.

En el estudio de Calizaya y Bellido (2020), se intentó evaluar el clima organizacional y el rendimiento laboral del personal administrativo de una universidad nacional de Arequipa mediante un método no experimental y transversal de correlación. Sin embargo, los resultados revelaron una correlación nula entre el clima organizacional y la capacidad de rendimiento laboral, sugiriendo una falta de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Por último, la investigación de Galarreta (2020), analizó la influencia del clima organizacional y el rendimiento laboral en los empleados de la institución Mibanco Miraflores utilizando un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal. Los resultados destacaron un valor significativo según el coeficiente de correlación de Spearman, indicando un impacto del clima organizacional en la cultura y el rendimiento empresarial.

#### **1.6.4.2. Antecedentes Nacionales**

En un estudio llevado a cabo en Cajamarca, Barboza et al. (2021), emplearon un enfoque de investigación correlacional transversal, cuantitativo y no experimental para explorar la conexión entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa de 0.733, indicando una relación entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral.

En un trabajo de investigación publicado en Lima, Olivera et al. (2021), se propusieron determinar la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral en la Empresa Cotton Life mediante métodos cuantitativos y un diseño correlacional causal, no experimental. Los resultados mostraron una asociación significativa entre el clima organizacional y el rendimiento laboral, sugiriendo un impacto del clima organizacional en el desempeño laboral.

Por otro lado, Chagray et al. (2020), en un estudio publicado en Lima, utilizaron la correlación de Spearman para examinar la relación entre el clima organizacional y el esfuerzo laboral en empresas lácteas mediante estudios correlacionales no experimentales y transversales. Los resultados indicaron una correlación moderada, positiva y significativa entre diferentes aspectos del clima organizacional y el esfuerzo laboral.

La tesis de maestría de Lipa (2020), realizada en Lima, buscó determinar la relación entre la mype voltrailer, el clima organizacional y el rendimiento laboral en Huachipa, utilizando un enfoque transversal correlacional básico. Los hallazgos destacaron una correlación altamente positiva entre el clima

organizacional y el rendimiento laboral, sugiriendo un impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados.

En un artículo de investigación en Amazonas, Puitiza et al. (2020), utilizó un método correlacional transversal básico para investigar la relación entre el clima organizacional y los resultados laborales de los trabajadores de la microrred de salud Bagua Grande en Perú. Los resultados mostraron una correlación regular con el rendimiento laboral y una relación positiva significativa con intensidad moderada, concluyendo que el clima organizacional tiene un efecto positivo en el rendimiento laboral.

#### **1.6.4.3. Antecedentes internacionales**

Ortega et al. (2023), en su estudio llevado a cabo en Ecuador, se propusieron examinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador, utilizando métodos correlacionales cuantitativos y un enfoque de diseño no experimental. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa, lo que llevó a la conclusión de que el clima organizacional y el desempeño laboral están estrechamente vinculados.

Por otro lado, Rosero (2023), en su investigación de maestría realizada en Ecuador, se propuso utilizar métodos correlacionales cuasiexperimentales para determinar en qué medida el clima organizacional afecta el rendimiento laboral del personal de emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso. Los resultados indicaron una relación significativa entre el clima organizacional y el rendimiento laboral.

Aldaz et al. (2022), en su estudio llevado a cabo en Ecuador, buscaron determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño en unidades educativas del estado Salitra, utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo no experimental. Los resultados destacaron una cierta significancia entre las variables, concluyendo que el clima organizacional percibido en la unidad educativa afecta el desempeño laboral de los empleados.

Paredes & Quiroz (2021), en su investigación realizada en Ecuador, se propusieron determinar la relación entre el clima organizacional y el

desempeño laboral de los asociados de cadenas de supermercados en Ecuador, utilizando un diseño transversal cuantitativo basado en casos en lugar de experimental. Los resultados mostraron una correlación significativa entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral, concluyendo que el desempeño laboral está directamente relacionado con el clima organizacional.

Por último, Santamaria (2020), en su tesis de maestría realizada en Ecuador, tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Datapro S.A. utilizando un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo y un diseño no experimental, transversal y correlacional. Los resultados destacaron la influencia del clima organizacional y sus dimensiones en el desempeño laboral de la empresa, siendo esta la principal conclusión del estudio.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis General**

Ho: El clima organizacional no influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta Arequipa 2022.

Ha: El clima organizacional influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta Arequipa 2022.

### 1.7.2. Hipótesis específicas

- La dimensión relaciones interpersonales influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- La dimensión estilo de dirección influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- La dimensión sentida de pertenencia influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- La dimensión retribución influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- La dimensión disponibilidad de recursos influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- La dimensión estabilidad influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- La dimensión claridad y coherencia en la dirección influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.
- La dimensión valores colectivos influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.



# **CAPÍTULO II**

## **PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

## 2. Planteamiento operacional

### 2.1. Técnica e instrumentos

#### 2.1.1. Técnicas

Se utilizaron técnicas para la investigación de campo, observación, documentos, formatos de encuesta y entrevista a los colaboradores del Hotel Sonesta Arequipa y entrevista líderes de área.

- Observación: Se realizará el estudio dentro de la empresa.
- Documentación: Se revisará documentos relacionados al área de Talento Humano para la obtención de información más detallada.
- Encuestas: Se elaborará cuestionarios con una serie de preguntas dirigido al personal de la empresa.

#### 2.1.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron son los formatos de encuesta impresas, hoja de preguntas realizado en Word, programa de Microsoft Excel para la tabulación de datos

### 2.2. Estructura de los instrumentos

- Material bibliográfico: Para obtener mayor información en cuanto a la organización y desempeño de los colaboradores.
- Cuestionario: Se realizará el formato de encuesta con preguntas específicas del tema.

### 2.3. Campos de verificación

#### 2.3.1. Ámbito

El ámbito general del estudio está ubicado en la ciudad de Arequipa, mientras que el ámbito específico es el Hotel Sonesta, ubicado en City Center 04014, en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa.

#### 2.3.2. Ubicación temporal

La presente investigación se delimita temporalmente al año 2022, en el cual se plantea ejecutar la investigación y obtener resultados que respondan la pregunta principal de investigación.

### 2.3.3. Unidades de estudio

#### 2.3.3.1. Universo

El universo o población de estudio es la totalidad de elementos que conforman la unidad de estudio que se plantea evaluar, para el caso está conformada por 65 trabajadores del Hotel Sonesta.

#### 2.3.3.2. Muestra

La muestra es el subconjunto de unidades representativo de una población más grande que se seleccionan para realizar observaciones que permitan obtener resultados que respondan las preguntas postuladas en un estudio o investigación. Al considerar que la población de estudio es de 65 trabajadores, se optará por una muestra de tipo censal, por lo cual, se considerará al total de la población como el equivalente a la muestra, con fines de obtener resultados representativos y significativos sobre el problema planteado.

### 2.4. Estrategia de recolección de datos

#### 2.4.1. Método

El método corresponde al hipotético deductivo, siendo que se postularán hipótesis de investigación que deberán ser corroboradas a través de pruebas estadísticas que permitan identificar cuál de estas se debe aceptar según su nivel de significancia.

#### 2.4.2. Diseño de investigación

Diseño: El diseño no experimental es una metodología de investigación en la cual los investigadores observan fenómenos de manera aleatoria sin intervenir ni manipular variables. En contraste con los diseños experimentales, donde se establecen procedimientos de control, en los diseños no experimentales los investigadores simplemente observan y recopilan datos sobre variables ambientales. (Rodríguez et al., 2021)

El diseño adoptado es no experimental, lo que implica que no se realizará ninguna manipulación de los elementos de la variable. En cambio, la evaluación se basará en la percepción dentro del Hotel Sonesta, utilizando la información obtenida a través de los encuestados.

### 2.4.3. Tipo

La investigación básica, también denominada investigación fundamental o pura, se enfoca en ampliar el conocimiento teórico y la comprensión de fenómenos que pueden no estar completamente comprendidos. Su objetivo principal es abordar interrogantes fundamentales sobre el funcionamiento de procesos, las causas de ciertos eventos o las relaciones entre variables, sin necesariamente buscar una aplicación inmediata de los resultados en la resolución de problemas específicos o su uso práctico inmediato. (Rodríguez et al., 2021)

Dentro de este contexto, el tipo de investigación planificada se enmarca en la categoría básica, ya que los datos recopilados no estarán directamente vinculados a la implementación de mejoras o soluciones concretas, sino que se orientarán hacia la evaluación del estado de las variables para comprender sus relaciones. Además, el enfoque adoptado en el estudio será cuantitativo, lo que implica que los datos serán procesados en su totalidad mediante análisis estadísticos y serán interpretados utilizando métodos de estadística inferencial.

### 2.4.4. Nivel

El nivel correlacional de investigación se refiere a un tipo de investigación en la que los investigadores examinan las relaciones entre dos o más variables sin manipularlas directamente. El nivel es relacional, siendo que el objetivo principal de la investigación es la de analizar la existencia de algún tipo de correlación entre 2 variables de estudio, para el caso el Clima organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta. (Rodríguez et al, 2021)

## 2.5. Recursos necesarios (Humanos, materiales, financieros)

### 2.5.1. Humanos

Tesista.

Asesor.

### 2.5.2. Materiales

Papel Bond

Copias

Lapiceros

Folder de manila con faster

### 2.5.3. Financieros

La presente investigación es autofinanciada, es decir, los recursos económicos que implican su desarrollo serán cubiertos por la investigadora principal, con lo cual se considera el siguiente presupuesto:

**Cuadro 2**  
**Presupuesto**

<b>Denominación</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Papel Bond	Millar	01	17.50	17.50
Copias	Unidad	370	0.30	37.00
Lapiceros	Unidad	10	1.00	10
Folder de manila con faster	Unidad	03	2.00	6.00
<b>TOTAL</b>				<b>70.50</b>



## **CAPÍTULO III RESULTADOS**

Los resultados del estudio sobre el clima organizacional del Hotel Sonesta Arequipa 2022 se obtuvieron mediante la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO), un instrumento compuesto por 40 preguntas en formato de opción múltiple con escala Likert, que incluye las opciones "siempre", "casi siempre", "algunas veces", "muy pocas veces" y "nunca". Esta herramienta evalúa ocho dimensiones del clima organizacional: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores. Los valores asignados a las respuestas fueron interpretados según los criterios establecidos por la escala, cuyos resultados específicos se presentan a continuación. (Paredes & Quiroz, 2021)

**TABLA 1**  
**RELACIONES INTERPERSONALES**

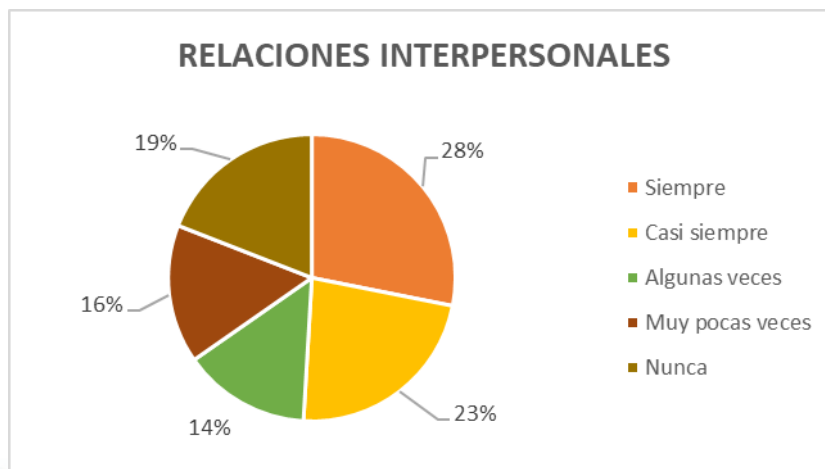
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	18.00	28%
<b>Casi siempre</b>	14.60	23%
<b>Algunas veces</b>	9.20	14%
<b>Muy pocas veces</b>	10.00	16%
<b>Nunca</b>	12.20	19%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas realizadas la opinión de los colaboradores las relaciones interpersonales son en su mayoría buena siendo un puntaje del 65% y el otro porcentaje en el 35% de los colaboradores del Hotel Sonesta Arequipa opina que las relaciones interpersonales son deficientes debido a la falta de apoyo entre sus compañeros y sobre la importante de su punto de vista.

Estos resultados nos indica que el clima laboral percibido está influyendo de manera buena en el rendimiento de los colaboradores, sin embargo, falta mejorar más la relación del ambiente entre los colaboradores y escucharlos más.

Ante lo expuesto se observa la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 1**  
**RELACIONES INTERPERSONALES**



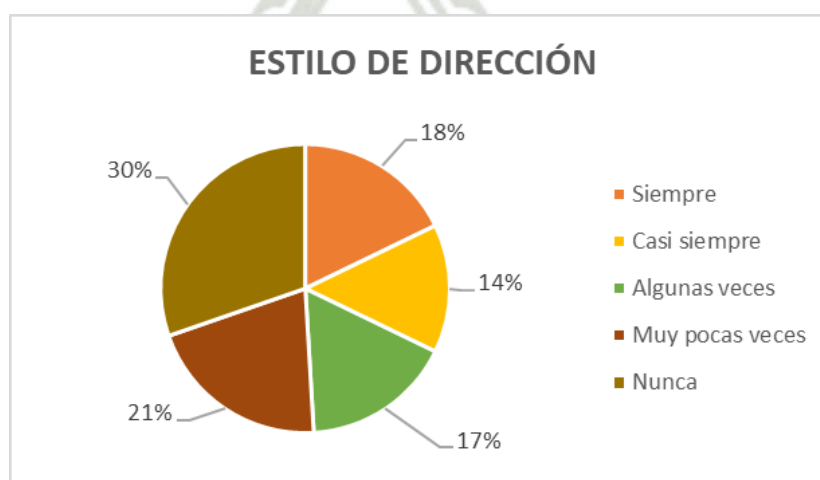
**TABLA 2**  
**ESTILO DE DIRECCIÓN**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	11.40	18%
<b>Casi siempre</b>	9.20	14%
<b>Algunas veces</b>	10.80	17%
<b>Muy pocas veces</b>	13.20	21%
<b>Nunca</b>	19.40	30%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas realizadas se ve reflejado que el 51% de los encuestados indican que no sienten el apoyo de sus jefes de áreas debido a la falta de comunicación y coordinación con ellos, además de tomar en cuenta sus opiniones para mejorar al ambiente en sus áreas, el otro 49% considera que, si hay apoyo por parte de sus superiores, al poder interpretar que la mayoría de los colaboradores no posee una buena coordinación con sus superiores.

Ante lo expuesto se observa la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 2**  
**ESTILO DE DIRECCIÓN**



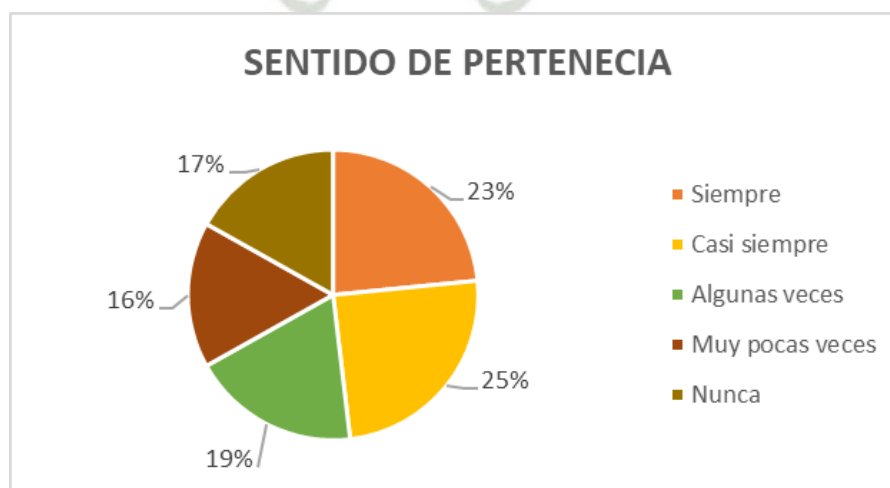
**TABLA 3**  
**SENTIDO DE PERTENENCIA**

	F	%
<b>Siempre</b>	15.00	23%
<b>Casi siempre</b>	15.80	25%
<b>Algunas veces</b>	12.00	19%
<b>Muy pocas veces</b>	10.40	16%
<b>Nunca</b>	10.80	17%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas al sentido de pertenencia muestra un resultado del 67% lo que significa que los colaboradores se sienten satisfechos con los beneficios que reciben de la empresa para laborar de mejor manera y sintiéndose seguros, mientras que el otro 33% no se siente tan satisfecho con los beneficios que recibe de la empresa debido a que la mayoría no está de acuerdo a la asignación salarial que recibe y el servicio de salud deficiente por parte de la empresa.

Ante lo expuesto se observa la siguiente gráfica.

**GRÁFICA 3**  
**SENTIDO DE PERTENENCIA**



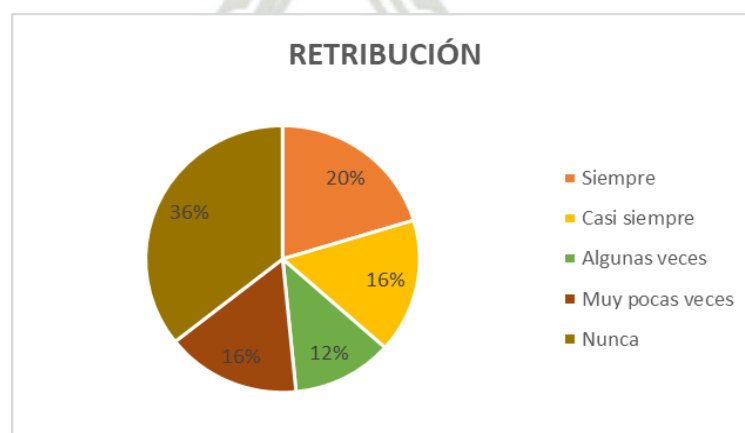
**TABLA 4**  
**RETRIBUCIÓN**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	13.00	20%
<b>Casi siempre</b>	10.40	16%
<b>Algunas veces</b>	7.60	12%
<b>Muy pocas veces</b>	10.20	16%
<b>Nunca</b>	22.80	36%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas las retribuciones en los colaboradores el 52% percibe que no se sienten tan identificados con la empresa y no muchos recomendarían a la empresa para laborar, teniendo una baja motivación para seguir desarrollando su trabajo, por otro lado, hay otro porcentaje de colaboradores el 48% que considera que si se siente identificado con la empresa y se preocupa por el futuro de la empresa.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente grafica

**GRÁFICA 4**  
**RETRIBUCIÓN**



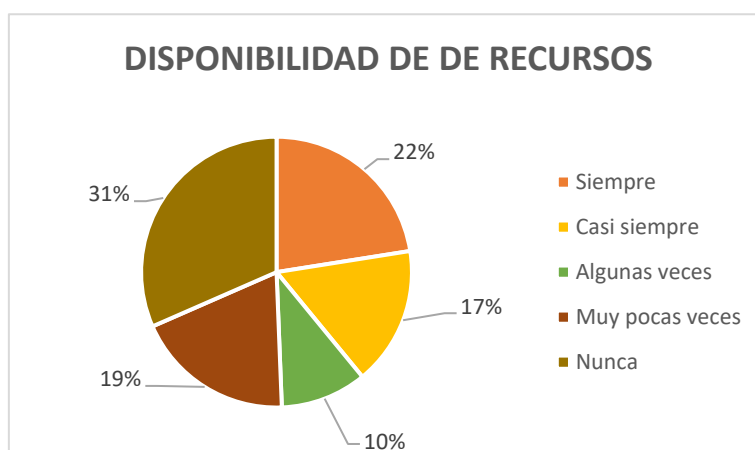
**TABLA 5**  
**DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

	F	%
<b>Siempre</b>	14.40	23%
<b>Casi siempre</b>	10.60	17%
<b>Algunas veces</b>	6.60	10%
<b>Muy pocas veces</b>	12.20	19%
<b>Nunca</b>	20.20	31%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas realizadas, este punto se considera como uno de los principales ya que, la empresa toma en cuenta para sus colaboradores la disponibilidad de recursos para que puedan desarrollarse adecuadamente y eficazmente en su área de trabajo, reflejando un 50% que considera que si es buena la disponibilidad de recursos, mientras el otro 50% colaboradores consideran que no tiene un adecuado ambiente de trabajo para desarrollar sus actividades, según la encuesta es por motivos de dificultad de desarrollar sus actividades en el entorno físico donde se encuentran.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 5**  
**DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**



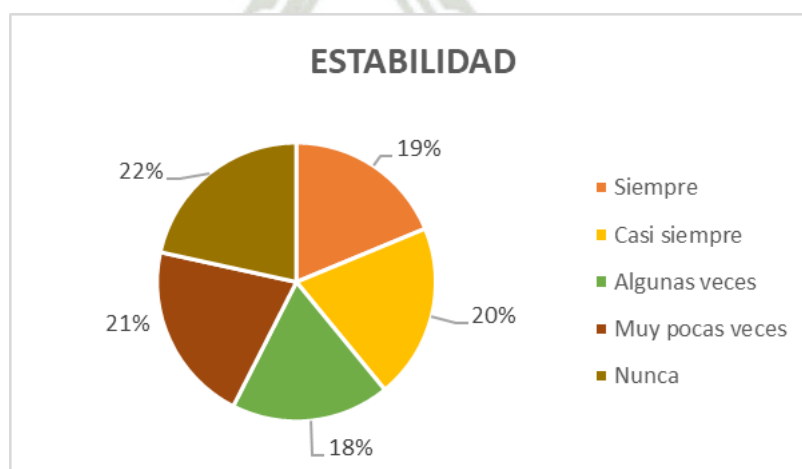
**TABLA 6**  
**ESTABILIDAD**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	12.00	19%
<b>Casi siempre</b>	13.00	20%
<b>Algunas veces</b>	11.80	18%
<b>Muy pocas veces</b>	13.40	21%
<b>Nunca</b>	13.80	22%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas realizadas la estabilidad de los colaboradores el 57% considera si existe una estabilidad laboral porque considera que la permanencia en su cargo depende de las evaluaciones constantes para medir su desempeño laboral y no de preferencias personales, por otro lado, el 43% considera que no existe una adecuada estabilidad laboral y esto puede ser debido a las constante rotaciones del personal cuando renuncian.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente grafica

**GRÁFICA 6**  
**ESTABILIDAD**



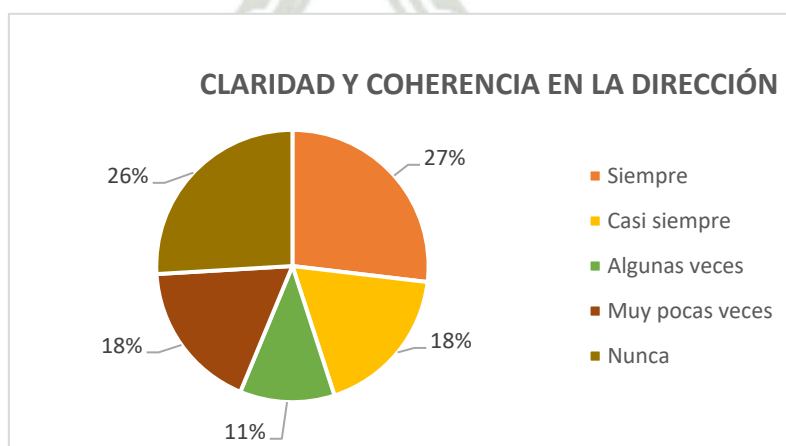
**TABLA 7**  
**CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN**

	F	%
<b>Siempre</b>	17.20	27%
<b>Casi siempre</b>	11.60	18%
<b>Algunas veces</b>	7.20	11%
<b>Muy pocas veces</b>	11.40	18%
<b>Nunca</b>	16.60	26%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas realizadas la claridad y coherencia en dirección se refleja que un 56% de los colaboradores considera adecuada la forma de dirección y sus tareas están relacionadas a las metas de la empresa, por otro lado, el 44% considera que no tienen conocimiento de los logros de la empresa o no son entendibles. Además que las tareas que se les asignan consideran que no tienen relación con las metas de la empresa.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente gráfica

**GRÁFICA 7**  
**CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN**



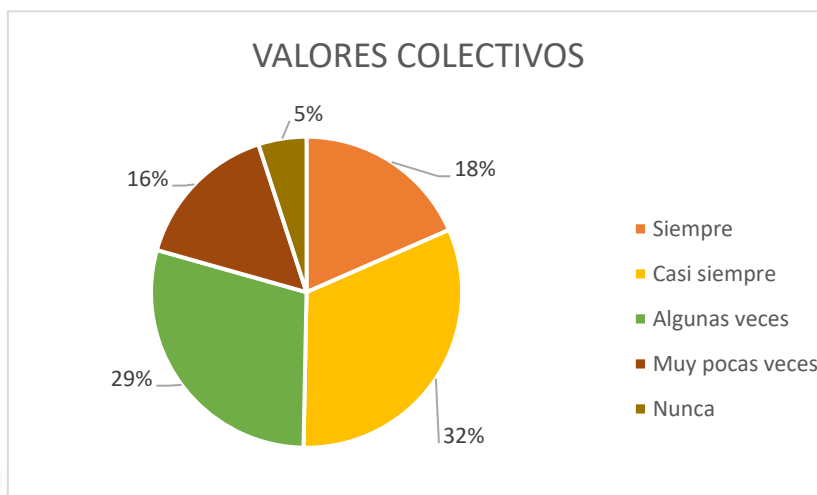
**TABLA 8**  
**VALORES COLECTIVOS**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	11.80	18%
<b>Casi siempre</b>	20.40	32%
<b>Algunas veces</b>	18.60	29%
<b>Muy pocas veces</b>	10.00	16%
<b>Nunca</b>	3.20	5%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas el 79% los colaboradores consideran que si se establece positivamente tener buenas practicas entre los colaboradores, los valores si se conservan en el ambiente laboral de la empresa y el 21% considera muy pocas veces el apoyo de otros colaboradores y dependencias de otras áreas, donde se observa que la información que ellos olicitan no es tan fácil de conseguirla dificultando de esa manera su trabajo.

Lo antes expuesto se observa en la siguiente grafica

**GRÁFICA 8**  
**VALORES COLECTIVOS**



Como resumen de lo antes expuesto, a continuación, se presenta el siguiente cuadro, donde las dimensiones han sido numeradas de la siguiente forma:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia
8. Valores colectivos. (Paredes & Quiroz, 2021)

**TABLA 9**

**CUADRO RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>D8</b>
<b>Siempre</b>	28%						27%	
<b>Casi siempre</b>			25%					32%
<b>Algunas veces</b>								
<b>Muy pocas veces</b>								
<b>Nunca</b>		30%		36%	31%	22%		

En el cuadro presentado previamente, se destacan los principales hallazgos correspondientes a cada una de las dimensiones evaluadas. En la dimensión de relaciones interpersonales, el 28% de los participantes considera que siempre es buena. En cuanto a la dimensión de estilo de dirección, el 30% señala que no es buena, mientras que el 25% considera que la dimensión de sentido de pertenencia casi siempre es positiva. Asimismo, el 36% manifiesta que la dimensión de retribución no es buena. Respecto a la dimensión de disponibilidad de recursos, el 31% afirma que nunca es adecuada, y el 22% señala lo mismo para la dimensión de estabilidad. Por otro lado, el 27% opina que la dimensión de claridad y coherencia en la dirección siempre es buena, y el 32% considera que la dimensión de valores colectivos casi siempre es positiva.

Con base en los resultados obtenidos, estos fueron tabulados, puntuados e interpretados conforme a las instrucciones de la Escala de Clima Organizacional (EDCO). Según esta herramienta, para determinar si el clima organizacional se ubica en un nivel alto, medio o bajo, se obtiene un puntaje que fluctúa entre un mínimo de 40 y un máximo de 200, estableciendo tres intervalos específicos.

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Medio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

El índice promedio de puntaje EDCO obtenido fue de 163.09, lo que significa que, en aplicación de la escala antes mencionada, el clima organizacional del Hotel Sonesta Arequipa es de nivel alto, pues se encuentra en la escala comprendida entre los 148 a 200 puntos. (Paredes & Quiroz, 2021)

## DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL SONESTA AREQUIPA 2022

Para el presente estudio, se aplicó a los trabajadores del Hotel Sonesta Arequipa un cuestionario semiestructurado diseñado por la investigadora, que consta de seis preguntas orientadas a evaluar las dimensiones clave del desempeño laboral: satisfacción en el trabajo, sentimiento de respeto/estimación, trabajo en equipo, capacitación al personal por parte de la entidad, nivel de remuneraciones y apreciación personal del rendimiento laboral. Las respuestas fueron de opción múltiple, clasificadas en "Alto", "Regular" y "Bajo", cuyos resultados se presentan a continuación. (Alfaro, 2022)

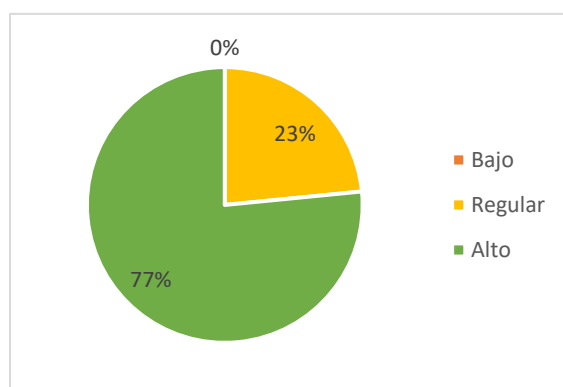
**TABLA 10**  
**¿SIENTE USTED SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO?**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	0	0.00%
<b>Regular</b>	15	23.44%
<b>Alto</b>	49	76.56%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas la satisfacción laboral la mayoría indica que el 76.56% dice estar altamente satisfecho mientras el 23.44% indica que su satisfacción es regular.

Lo expuesto, se observa la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 9**  
**¿SIENTE USTED SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO?**



**TABLA 11**

**¿EN SU TRABAJO SE SIENTE USTED RESPETADO/ESTIMADO?**

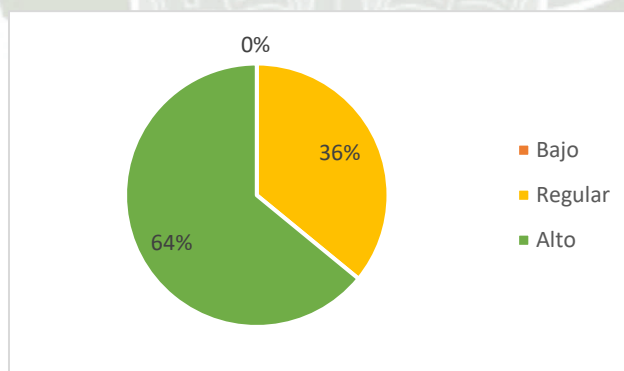
	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	0	0.00%
<b>Regular</b>	23	35.94%
<b>Alto</b>	41	64.06%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según las encuestas los colaboradores indican que el 64.06% se siente respetado y el otro 35.94 % se siente regularmente respetados en la empresa. Esto puede basarse en el ambiente laboral de su área o como lo está direccionando su jefe.

Lo expuesto se observa en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 10**

**¿EN SU TRABAJO SE SIENTE USTED RESPETADO/ESTIMADO?**



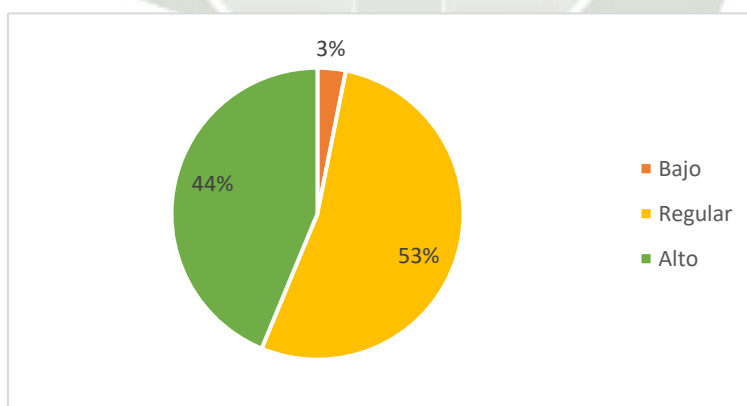
**TABLA 12**  
**¿EXISTE TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN?**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	2	3.13%
<b>Regular</b>	34	53.13%
<b>Alto</b>	28	43.75%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según los encuestados los colaboradores indican que el 53.13% el trabajo en equipo de la organización es regular, mientras el otro 43.75% indica alta el trabajo que existe en el Hotel Sonesta Arequipa, esto puede ser debido a la falta de comunicación entre las diferentes áreas del Hotel.

Lo expuesto se observa en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 11**  
**¿EXISTE TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN?**



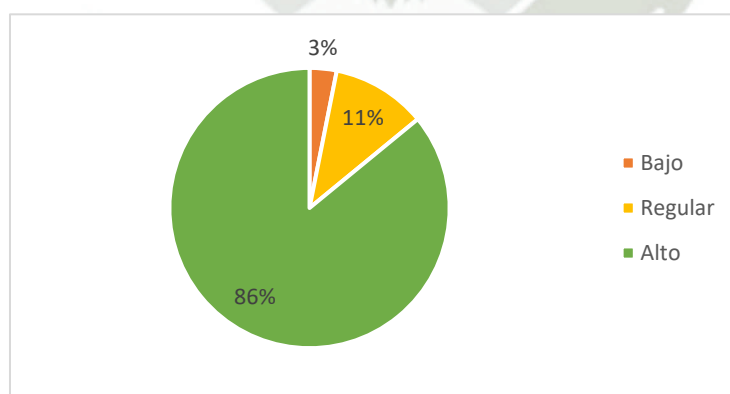
**TABLA 13**  
**¿HA SIDO USTED CAPACITADO POR LA EMPRESA?**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	2	3.13%
<b>Regular</b>	7	10.94%
<b>Alto</b>	55	85.94%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según los encuestados indica que el 85.94% indica que la capacitación recibida es alta, mientras el otro 10.94% indica que recibió una capacitación regular adecuado al cargo que está ocupando, y el 3.13% indica que su capacitación fue baja; se deduce que la mayoría de colaboradores recibe y asiste a las capacitaciones ofrecidas por la empresa para poder desarrollar mejor sus funciones y tener más claro las metas de la empresa.

Lo expuesto se observa en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 12**  
**¿HA SIDO USTED CAPACITADO POR LA EMPRESA?**



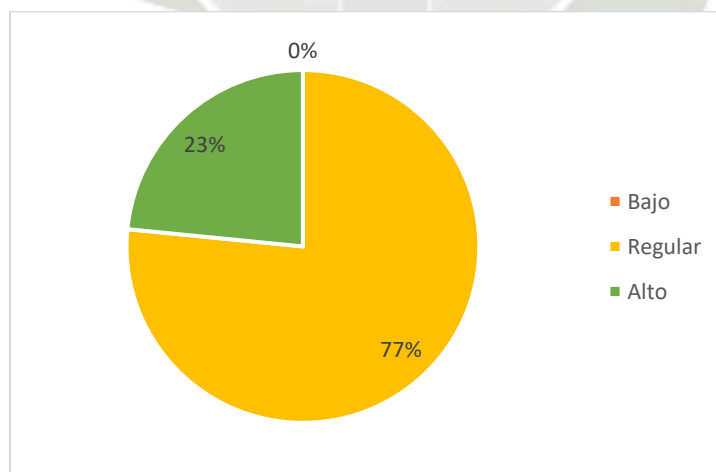
**TABLA 14**  
**¿LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES BUENA?**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	0	0.00%
<b>Regular</b>	49	76.56%
<b>Alto</b>	15	23.44%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Según los encuestados el 76.56% indica que no está conforme a la remuneración percibida, mientras el otro 23.44% manifiesta que es alta y conforme la remuneración que recibe de acuerdo a su puesto de trabajo, esto podría incrementar con el plan de mejora para satisfacer al colaborador.

Lo expuesto se observa en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 13**  
**¿LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES BUENA?**



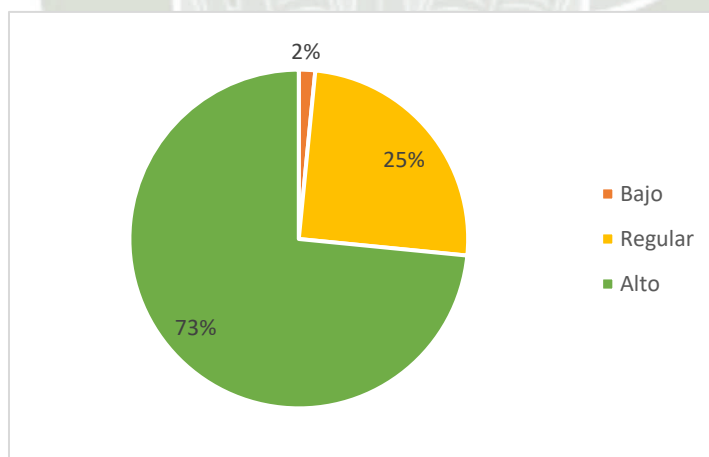
**TABLA 15**  
**CÓMO CONSIDERA USTED SU RENDIMIENTO LABORAL?**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	1	1.56%
<b>Regular</b>	16	25.00%
<b>Alto</b>	47	73.44%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

En cuanto al rendimiento laboral indica el 73.44% manifiesta que su rendimiento es alto, lo cual es bueno ya que aportan de manera efectiva al trabajo y así la empresa pueda cumplir sus metas establecidas de manera progresiva.

Lo expuesto se observa en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA 14**  
**¿CÓMO CONSIDERA USTED SU RENDIMIENTO LABORAL?**



Los resultados antes expuestos, se presentan de manera resumida en el siguiente cuadro:

**TABLA 16**  
**DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES**  
**DEL HOTEL SONESTA AREQUIPA 2022**

	Satisfacción en el trabajo	Sentimiento de respeto/estimación	Trabajo en equipo	Capacitación personal por la entidad	Nivel de remuneraciones	Apreciación personal de su rendimiento laboral	PROMEDIO
	%	%	%	%	%	%	%
<b>ALTO</b>	77%	64%	44%	86%	23%	73%	61%
<b>REGULAR</b>	23%	36%	53%	11%	77%	25%	38%
<b>BAJO</b>	0%	0%	3%	3%	0%	2%	1%
<b>TOTAL</b>							100%

Como síntesis de los resultados obtenidos anteriormente en el cuadro 16, se tiene el 61% se considera que la satisfacción de los colaboradores en el Hotel Sonesta Arequipa es alta, el otro 38% de colaboradores lo considera regular y por último el 1% lo considera bajo. Esto es debido a la a que la mayoría se siente capacitado y preparado para desarrollar el cargo que desempeña en la empresa, sin embargo, el otro porcentaje la mayoría coincide que no está conforme con la remuneración que recibe en cuanto a las funciones y el cargo que desempeña en la empresa.

**ESTABLECER LA MANERA DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL  
HOTEL SONESTA AREQUIPA 2022.**

A efectos de establecer la influencia que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Sonesta Arequipa 2022, se considera los siguientes resultados obtenidos:

1. Respecto al clima organizacional del Hotel Sonesta Arequipa, se ha establecido que es de nivel alto según la encuesta aplicada de la escala EDCO, pues en el promedio de resultados de la escala comprendida es entre los 148 a los 200.
2. En relación al cuestionario realizado del Desempeño Laboral es del 61% considerada que es el alta.

Con la información y los datos recolectados se procede a realizar de chi cuadrado, cuyos resultados se exponen a continuación para establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Sonesta Arequipa.

Para tal efecto se procedió de la siguiente manera, a un nivel de significancia de 1%:

H0: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Sonesta Arequipa.

H1: Si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Sonesta Arequipa.

$$\alpha = 0.01 \text{ ó nivel de significancia al } 1\%$$

RC. Región crítica. RR. (Alfaro, 2022)

## CONCLUSIONES

1. El clima organizacional en el Hotel Sonesta Arequipa es de nivel Alta
2. El desempeño laboral en el Hotel Sonesta Arequipa es de nivel Alta Según percibida por los colaboradores.
3. El clima organizacional en el Hotel Sonesta Arequipa 2022, respecto a la dimensión de relaciones interpersonales y estrés es buena debido a que la mayoría siente que sin son escuchadas sus opiniones dentro de la empresa para saber sus puntos de vistas como sienten en la empresa.
4. El clima organizacional en el Hotel Sonesta Arequipa 2022, respecto a la dimensión de disponibilidad de recursos se considera media, debido a que la mitad de los colaboradores considera que si cuenta con los recursos suficientes para desarrollar sus actividades y la otra mitad presenta dificultades de los recursos que cuenta para laborar.
5. El desempeño laboral en el Hotel Sonesta Arequipa 2022, respecto a la dimensión de satisfacción laboral, clima y capacitación del personal es buena, ya que consideran que, si reciben la capacitación para desarrollar sus funciones, de esta manera obtener un buen clima y satisfacción laboral dentro de su área.
6. El desempeño laboral en el Hotel Sonesta Arequipa 2022, respecto a la dimensión del nivel de remuneración es considerada media ya que la mayoría coincide que no se siente tan satisfecho con la remuneración de recibe respecto al cargo que labora en la empresa.
7. Los elementos del clima organizacional del Hotel Sonesta Arequipa según los colaboradores que participaron existe una buena relación interpersonal entre los colaboradores, es decir una buena interacción y colaboración entre ellos. Además, que existe una alta claridad y coherencia en la dirección por parte de sus superiores y guarda relación con las metas de la organización.
8. Las principales características del clima organizacional del Hotel Sonesta Arequipa según la mayoría de sus colaboradores son: la estabilidad laboral y el estilo de dirección, ya que se ve afectada por los procesos de selección, rotación, la dirección por parte de los jefes de áreas y los objetivos de la empresa.

9. En el cuestionario del desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Sonesta Arequipa es Alta, sin embargo, se refleja que la mayoría de los colaboradores no está de acuerdo con la remuneración percibida por las funciones y sus capacidades ya que la mayoría realiza horas extras, ocasionando insatisfacción laboral.
10. Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Arequipa.



## RECOMENDACIONES

1. Hacer conocimiento al Gerente del Hotel Sonesta Arequipa sobre los resultados de la presente investigación para que establezca acciones de mejora en cuanto al clima organizacional del Hotel y a la vez mejorar el desempeño laboral de la organización de sus colaboradores, en beneficio de la empresa y los propios colaboradores.
2. Al gerente del Hotel Sonesta Arequipa se le sugerirá medir el clima organizacional de la empresa de manera bimestral para tener más conocimiento sobre cómo se sienten sus colaboradores en la empresa y saber si mejoro de la anterior evaluación.
3. Al evaluar el estilo de relaciones interpersonales se pondera con un nivel alto se recomienda seguir realizando un seguimiento para que siga la participación y aceptación de las opiniones de los colaboradores.
4. Se recomienda realizar un seguimiento en cuanto al estilo de de dirección ya que la puntuación no fue muy buena ya que se ve reflejado que no hay una buena dirección por parte de sus jefes en cuanto al apoyo de decisiones de los colaboradores.
5. Se recomienda realizar un seguimiento al estilo de disponibilidad de recursos a los colaboradores, ay que indican que no se sienten satisfechos con los recursos que tiene para poder desarrollar sus actividades cotidianas.
6. En cuanto a la estabilidad se recomienda hacerle conocimiento a los colaboradores sobre el procesos de evaluación de desempeño individual y la manera de decisión de la renovación de contrato.
7. A pesar de tener una alta calificación en el desempeño laboral se recomienda analizar mejor sobre el salario que percibe cada colaborador de acuerdo a sus funciones ya que la mayoría califico de regular en ese aspecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldaz et al. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1588](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588)
- Alfaro, M. J. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Sabandia en Arequipa, 2021*. [Tesis para optar el grado academico de Maestro], Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73819>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Barboza et al. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 92-101.  
<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.166>
- Bittel, L (2000). *Administración de Personal*.
- Calizaya & Bellido. (2020). Clima organizacional y rendimiento laboral en servidores administrativos de una universidad pública de la ciudad de Arequipa. *Revista De Psicología*, 9(3), 37–55. <https://doi.org/10.36901/psicologia.v9i3.701>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modelando el desempeño laboral en una población de empleos. *Psicología del personal*, 43, 313-333.
- Carrillo & Bolívar (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 11(1), 8–19.  
<https://doi.org/10.15649/2346030X.3120>

Chagray et al (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).  
<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Chávez & Galindo (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en personal administrativo de una municipalidad en el departamento de Arequipa, 2021*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Psicología], Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad César Vallejo. Disponible en:  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/73819>

Chiavenato. (2002). *Gestión de recursos humanos*. Editorial MacGraw-Hill. Colombia.

Galarreta, S. J. (2020). *Análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en el área de operaciones MiBanco Agencia Miraflores Arequipa-Perú 2020*. [Tesis para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración], Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Continental. Disponible en:  
<https://hdl.handle.net/20.500.12394/9044>

Granados, L. M. (2020). *Relación entre motivación y desempeño laboral en trabajadores del Hospital I EsSalud "Victor Soles Garcia" de Virú, 2020*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro], Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, Universidad César Vallejo. Disponible en:  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/47589>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2013) *Glosario de términos*

Lara, M. A., Condorcana, P. B., & Moreno, K. A. (2023). Evaluación del desempeño laboral y su influencia en el clima organizacional de los supermercados del cantón Latacunga. *MQR Investigar*, 7(2), 736-764.  
<https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.736-764>

- Lara-Salinas, M. A., Condorcana-Gutierrez, P. B., & Moreno-Gavilanes, K. A. (2023). Evaluación del desempeño laboral y su influencia en el clima organizacional de los supermercados del cantón Latacunga. *MQRInvestigar*, 7(2), 736-764.
- Lipa (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en la mype Voltrailer, Huachipa*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro], Maestría en Administración de Negocios MBA, Universidad César Vallejo. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47633>
- López & Espinoza. (2018). *Evaluación del clima organizacional de los trabajadores del área administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, SA, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el período septiembre-diciembre del año 2017* [Tesis para optar el grado académico de Doctor]
- Olivera et al. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Orihuela. (2021). *Clima organizacional en el desempeño laboral en los centros emergencia mujer, región Arequipa 2020*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro], Maestría en Gestión Pública, Universidad César Vallejo. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89555>
- Ortega et al. (2024). Cambios psicológicos en personas que han sido víctimas de maltrato físico y psicológico en la ciudad de Quito en el periodo 2023-2024 (Bachelor's thesis).
- Ortega, M., Altamirano, H. R., & Tovar, M. E. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima

organizacional. *Ciencias Administrativas*, (23), 1-15.

<https://doi.org/10.24215/23143738e131>

Paredes & Quiroz. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 81-93. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>

Puitiza et al. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la microred de salud Bagua Grande en Perú. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 71-85. <http://dx.doi.org/10.46925/rdluz.31.06>

Rodríguez et al. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica* (Vol. 78). 3Ciencias.

Rojas et al. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 171-184.

Rojo, R., Tong, S. R. I., & Núñez, I. A. (2023). Factores que intervienen en el desarrollo del clima organizacional en un centro educativo. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 1239–1250. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.334>

Rosero. (2023). *Clima organizacional en el desempeño laboral del personal de salud del área de emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso–Cuenca 2022* [Tesis para optar el grado académico de Maestro], Universidad Nacional de Chimborazo.

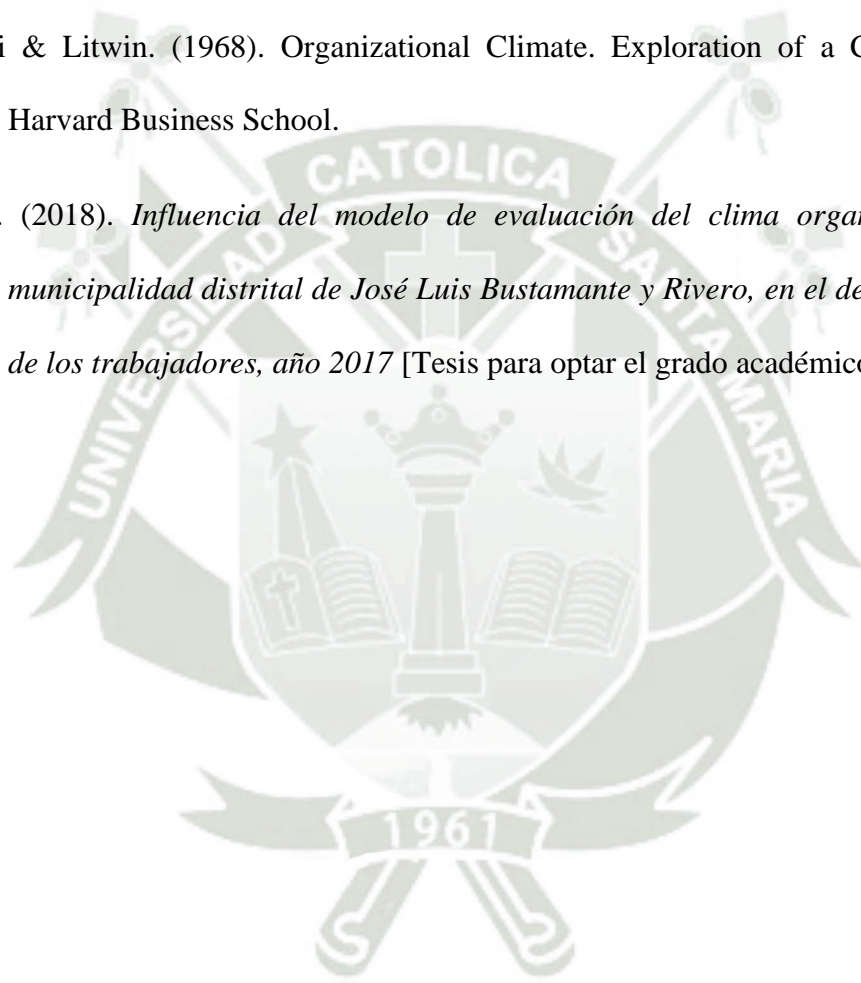
Santamaría (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro SA* [Tesis para optar el grado académico de Maestro] Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Santamaría, J. G. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro SA*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro], Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/7204>

Sonesta Hotel Arequipa, (2025). *Reseña histórica*

Tagiuri & Litwin. (1968). *Organizational Climate. Exploration of a Concept*. Boston: Harvard Business School.

Torres. (2018). *Influencia del modelo de evaluación del clima organizacional de la municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, en el desempeño laboral de los trabajadores, año 2017* [Tesis para optar el grado académico de Maestro]





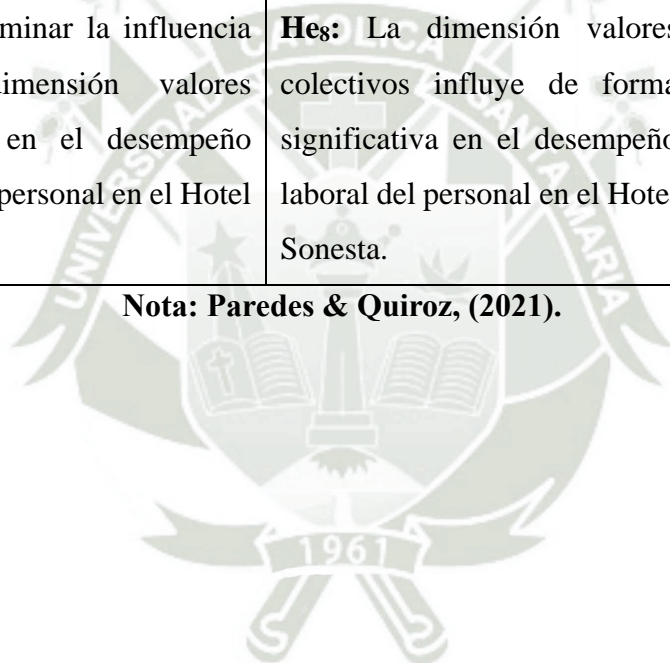
**ANEXO 1**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL HOTEL SONESTA AREQUIPA 2022</b>				
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta Arequipa 2022?	Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta Arequipa 2022.	El clima organizacional influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta Arequipa 2022.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima organizacional	Tipo: Básico Nivel: Correlacional Diseño: No experimental-transversal Enfoque:
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b>	<b>D1:</b> Relaciones interpersonales <b>D2:</b> Estilo de dirección <b>D3:</b> Sentido de pertenencia <b>D4:</b> Retribución <b>D5:</b> Disponibilidad de recursos	Cuantitativo Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Población y muestra: 65 trabajadores
<b>Pe1:</b> ¿Cuál es la influencia de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta? <b>Pe2:</b> ¿Cuál es la influencia de la dimensión estilo de dirección	<b>Oe1:</b> Determinar la influencia de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta. <b>Oe2:</b> Determinar la influencia de la dimensión estilo de	<b>He1:</b> La dimensión relaciones interpersonales influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta. <b>He2:</b> La dimensión estilo de dirección influye de forma		

<p>en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?</p> <p><b>Pe3:</b> ¿Cuál es la influencia de la dimensión sentido de pertenencia en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?</p> <p><b>Pe4:</b> ¿Cuál es la influencia de la dimensión retribución en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?</p> <p><b>Pe5:</b> ¿Cuál es la influencia de la dimensión disponibilidad de recursos en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?</p> <p><b>Pe6:</b> ¿Cuál es la influencia de la dimensión estabilidad en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?</p>	<p>dirección en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>Oe3:</b> Determinar la influencia de la dimensión sentido de pertenencia en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>Oe4:</b> Determinar la influencia de la dimensión retribución en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>Oe5:</b> Determinar la influencia de la dimensión disponibilidad de recursos en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>Oe6:</b> Determinar la influencia de la dimensión estabilidad en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p>	<p>significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>He3:</b> La dimensión sentido de pertenencia influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>He4:</b> La dimensión retribución influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>He5:</b> La dimensión disponibilidad de recursos influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>He6:</b> La dimensión estabilidad influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p>	<p><b>D6:</b> Estabilidad</p> <p><b>D7:</b> Claridad y coherencia en la dirección</p> <p><b>D8:</b> Valores colectivos</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral</p> <p><b>D1:</b> Motivación</p> <p><b>D2:</b> Responsabilidad</p> <p><b>D3:</b> Liderazgo y trabajo en equipo</p> <p><b>D4:</b> Formación y desarrollo personal</p>	
--	--	--	--	--

<p><b>Pe7:</b> ¿Cuál es la influencia de la dimensión claridad y coherencia en la dirección en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?</p> <p><b>Pe8:</b> ¿Cuál es la influencia de la dimensión valores colectivos en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta?</p>	<p><b>Oe7:</b> Determinar la influencia de la dimensión claridad y coherencia en la dirección en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>Oe8:</b> Determinar la influencia de la dimensión valores colectivos en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p>	<p><b>He7:</b> La dimensión claridad y coherencia en la dirección influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p> <p><b>He8:</b> La dimensión valores colectivos influye de forma significativa en el desempeño laboral del personal en el Hotel Sonesta.</p>		
--	--	--	--	--

**Nota: Paredes & Quiroz, (2021).**



## ANEXO 2

### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en el Hotel Sonesta Arequipa.

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_ Área en la que trabaja: \_\_\_\_\_

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-----------------	-------

5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa en el futuro de la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los jefes no dan conocer los logros de la empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias las puedo conseguir fácilmente.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**Nota: Paredes & Quiroz, (2021).**



### ANEXO 3

#### CUESTONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

Estamos realizando una investigación con el propósito de establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Caja Sullana, agencia Andrés Avelino Cáceres.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.

Agradecemos su colaboración en responder este cuestionario

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )

Años de servicio: \_\_\_\_\_ Área en la que trabaja: \_\_\_\_\_

Marque con una "X" la respuesta que corresponda:

1. ¿Siente usted satisfacción en su trabajo?  
a.- Bajo\_\_\_\_ b.- Regular\_\_\_\_ c.- Alto\_\_\_\_
2. ¿En su trabajo en la organización, se siente usted respetado/estimado?  
a.- Bajo\_\_\_\_ b.- Regular\_\_\_\_ c.- Alto\_\_\_\_
3. ¿Existe trabajo en equipo en la empresa?  
a.- Bajo\_\_\_\_ b.- Regular\_\_\_\_ c.- Alto\_\_\_\_
4. ¿Ha sido usted capacitado por la empresa?  
a.- Bajo\_\_\_\_ b.- Regular\_\_\_\_ c.- Alto\_\_\_\_
5. ¿La remuneración que percibe es buena?  
a.- Bajo\_\_\_\_ b.- Regular\_\_\_\_ c.- Alto\_\_\_\_
6. ¿Cómo considera usted su rendimiento laboral?  
a.- Bajo\_\_\_\_ b.- Regular\_\_\_\_ c.- Alto\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**Nota: Alfaro, (2022).**

**ANEXO 4**  
**MATRIZ DE RESULTADOS**

	<b>AFRIMACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>MUY POCAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	25	23	10	5	1
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	40	19	4	1	0
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo.	1	2	13	18	30
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	1	3	6	24	30
5	El grupo de trabajo valora mis aportes.	23	26	13	2	0
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	30	19	12	3	0
7	El jefe es mal educado.	3	0	5	11	45
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	23	21	15	5	0
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	1	5	11	27	20
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo.	0	1	11	20	32
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.	38	19	7	0	0
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	22	25	10	5	2
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	10	28	18	6	2
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.	1	2	13	20	28
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.	4	5	12	21	22
16	Realmente me interesa en el futuro de la empresa.	38	20	3	2	1
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	22	23	14	3	2
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.	0	1	0	4	59
19	Sin remuneración no trabajo horas extras.	5	6	5	20	28
20	Sería más feliz en otra empresa.	0	2	16	22	24
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	37	20	3	3	1
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	31	26	5	2	0

23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	1	3	10	18	32
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	0	2	9	22	31
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente.	3	2	6	16	37
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	3	2	12	17	30
27	La empresa brinda estabilidad laboral.	24	28	4	6	2
28	La empresa contrata personal temporal.	1	5	27	25	6
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	1	5	12	17	29
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	31	25	4	2	2
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	43	16	4	1	0
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	30	28	4	2	0
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	3	10	12	19	20
34	Los jefes no dan conocer los logros de la empresa.	9	4	8	16	27
35	Las metas de la empresa son poco entendibles.	1	0	8	19	36
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	17	24	15	7	1
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	13	23	21	7	0
38	Cuando necesito información de otras dependencias las puedo conseguir fácilmente.	15	25	15	8	1
39	Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras.	5	11	18	18	12
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	9	19	24	10	2

**Nota: Paredes & Quiroz, (2021).**

**ANEXO 5**  
**SOLICITUD**

**SOLICITO: Permiso para realizar Trabajo**  
**de Investigación**

**SR. IVAN PEREZ GARCIA**  
**GERENTE GENERAL HOTEL SONESTA AREQUIPA**

**RECIBIDO**  
**TALENTO HUMANO**  
FECHA: 27/07/22  


Yo, **CHOQUEHUANCA QUISPE, ESTHEFANY PAOLA**, identificada con DNI N° 71595592, con domicilio en Jr. Teresa de Calcuta N° 200, Sachaca, Ante Ud. respetuosamente me presento y expongo:

Que habiendo culminado la carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santa María, solicito a Ud. permiso para realizar el trabajo de la Empresa sobre **“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DEL HOTEL SONESTA AREQUIPA 2022”** para optar el grado de Licenciada.

**POR LO EXPUESTO:**

Ruego a usted acceder a mi solicitud

Arequipa, 27 de Julio del 2022

*Vob Ivan Perez*  
*27-Julio-2022*



**Choquehuanca Quispe, Esthefany**  
DNI N° 71595592

## ANEXO 5

### MATRIZ DE DATOS CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	CONTRALORIA					A&B SERVICIO									
	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2	ENCUESTA 3	ENCUESTA 4	ENCUESTA 5	ENCUESTA 6	ENCUESTA 7	ENCUESTA 8	ENCUESTA 9	ENCUESTA 10	ENCUESTA 11	ENCUESTA 12	ENCUESTA 13	ENCUESTA 14	ENCUESTA 15
Pregunta 1	4	5	4	4	5	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4
Pregunta 2	3	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	5
Pregunta 3	3	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	4	3	4	5
Pregunta 4	3	5	5	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4
Pregunta 5	3	5	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4
Pregunta 6	2	5	3	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4
Pregunta 7	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5
Pregunta 8	3	5	3	5	4	5	5	4	2	2	5	3	4	4	4
Pregunta 9	4	5	2	5	4	4	3	4	4	4	5	4	2	5	2
Pregunta 10	3	5	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4
Pregunta 11	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	3	4	5
Pregunta 12	3	5	3	4	4	5	4	4	5	2	4	4	2	3	4
Pregunta 13	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
Pregunta 14	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	3	3	4	3
Pregunta 15	2	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	3	4	2
Pregunta 16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	3

Pregunta 17	2	5	4	5	5	4	5	4	5	1	4	4	3	4	3
Pregunta 18	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
Pregunta 19	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5
Pregunta 20	3	3	4	5	5	3	4	4	2	2	4	5	3	3	4
Pregunta 21	3	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	1
Pregunta 22	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	2
Pregunta 23	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3
Pregunta 24	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	5
Pregunta 25	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	2
Pregunta 26	3	4	4	5	4	4	5	5	5	1	3	3	2	5	1
Pregunta 27	1	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4
Pregunta 28	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
Pregunta 29	2	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	5	3
Pregunta 30	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	4	4	5	3
Pregunta 31	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4
Pregunta 32	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
Pregunta 33	4	2	5	5	5	4	5	4	3	3	2	3	2	4	2
Pregunta 34	2	4	5	5	4	5	4	5	1	5	5	2	3	5	4
Pregunta 35	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3
Pregunta 36	2	4	4	5	5	5	4	2	5	1	5	3	3	3	3

Pregunta 37	3	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	2	4	2	4
Pregunta 38	3	5	4	5	4	3	3	4	5	1	4	3	2	4	4
Pregunta 39	1	4	3	4	4	3	3	4	1	1	2	2	4	2	4
Pregunta 40	3	4	2	4	3	3	4	3	5	3	1	3	3	3	2
TOTAL	134	184	165	194	186	171	171	164	142	127	174	147	140	161	138



PREGUNTA	A&B PRODUCCIÓN											GRP			
	ENCUESTA 16	ENCUESTA 17	ENCUESTA 18	ENCUESTA 19	ENCUESTA 20	ENCUESTA 21	ENCUESTA 22	ENCUESTA 23	ENCUESTA 24	ENCUESTA 25	ENCUESTA 26	ENCUESTA 27	ENCUESTA 28	ENCUESTA 29	ENCUESTA 30
Pregunta 1	5	2	3	3	2	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5
Pregunta 2	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Pregunta 3	5	3	3	3	4	5	5	4	1	5	4	5	5	5	5
Pregunta 4	5	4	4	4	5	5	5	4	1	5	4	5	5	5	5
Pregunta 5	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Pregunta 6	5	3	4	5	2	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5
Pregunta 7	5	3	5	5	3	5	5	4	1	5	5	5	1	5	5
Pregunta 8	5	3	3	4	3	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5
Pregunta 9	5	3	5	4	3	3	3	4	2	1	3	5	5	5	5
Pregunta 10	5	3	5	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5
Pregunta 11	5	4	5	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5
Pregunta 12	5	4	3	2	5	4	5	4	5	5	3	5	1	4	4
Pregunta 13	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4
Pregunta 14	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Pregunta 15	5	4	2	4	3	5	5	5	1	5	3	5	2	5	5
Pregunta 16	5	4	2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Pregunta 17	5	4	3	2	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5
Pregunta 18	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
Pregunta 19	5	5	3	3	5	1	5	5	2	1	5	4	2	4	3
Pregunta 20	4	5	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	3	5
Pregunta 21	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5

Pregunta 22	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5
Pregunta 23	5	3	2	3	5	5	5	5	2	4	3	5	5	5	5
Pregunta 24	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5
Pregunta 25	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5	5
Pregunta 26	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4
Pregunta 27	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	2	5	5	4
Pregunta 28	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
Pregunta 29	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	4	4
Pregunta 30	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
Pregunta 31	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Pregunta 32	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	2	5	5	4	5
Pregunta 33	1	3	5	5	2	5	5	5	1	4	4	4	3	4	5
Pregunta 34	1	3	3	1	2	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5
Pregunta 35	5	4	3	3	3	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5
Pregunta 36	5	3	4	2	3	5	3	3	4	4	3	5	3	3	4
Pregunta 37	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	5
Pregunta 38	4	4	3	3	4	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5
Pregunta 39	3	1	4	2	5	3	5	5	3	3	3	5	3	2	4
Pregunta 40	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	5	2	3	5
TOTAL	182	145	144	146	158	169	189	177	128	177	148	193	170	176	188

	Talento Humano	RECEPCIÓN								MERCADERO			SISTEMAS
PREGUNTA	ENCUESTA 31	ENCUESTA 32	ENCUESTA 33	ENCUESTA 34	ENCUESTA 35	ENCUESTA 36	ENCUESTA 37	ENCUESTA 38	ENCUESTA 39	ENCUESTA 40	ENCUESTA 41	ENCUESTA 42	ENCUESTA 43
Pregunta 1	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5
Pregunta 2	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
Pregunta 3	5	3	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5
Pregunta 4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
Pregunta 5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
Pregunta 6	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
Pregunta 7	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5
Pregunta 8	5	4	3	3	4	4	4	5	3	5	5	5	5
Pregunta 9	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
Pregunta 10	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5
Pregunta 11	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5
Pregunta 12	5	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	5	3
Pregunta 13	3	4	1	3	3	3	4	3	5	4	5	5	4
Pregunta 14	4	3	5	3	2	4	3	5	4	5	5	4	5
Pregunta 15	5	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4
Pregunta 16	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5
Pregunta 17	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5
Pregunta 18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Pregunta 19	5	5	5	5	2	4	5	4	4	5	5	5	5
Pregunta 20	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5
Pregunta 21	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Pregunta 22	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

Pregunta 23	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
Pregunta 24	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
Pregunta 25	5	4	5	1	4	5	4	4	4	5	5	5	5
Pregunta 26	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Pregunta 27	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
Pregunta 28	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	5	4	5
Pregunta 29	5	4	4	4	3	4	3	3	4	1	5	4	5
Pregunta 30	5	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	1
Pregunta 31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Pregunta 32	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Pregunta 33	3	3	4	4	2	3	4	3	4	5	4	5	4
Pregunta 34	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5
Pregunta 35	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5
Pregunta 36	4	2	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
Pregunta 37	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4
Pregunta 38	5	2	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5
Pregunta 39	3	1	3	3	3	3	4	3	4	5	5	5	4
Pregunta 40	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4
TOTAL	181	154	161	152	156	165	170	164	171	191	190	192	185

	HOUSEKEEPING											
PREGUNTA A	ENCUESTA 44	ENCUESTA 45	ENCUESTA 46	ENCUESTA 47	ENCUESTA 48	ENCUESTA 49	ENCUESTA 50	ENCUESTA 51	ENCUESTA 52	ENCUESTA 53	ENCUESTA 54	ENCUESTA 55
Pregunta 1	2	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4
Pregunta 2	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5
Pregunta 3	3	3	5	4	2	3	5	3	4	5	5	4
Pregunta 4	2	5	4	4	3	2	5	3	4	4	5	5
Pregunta 5	2	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	5
Pregunta 6	3	4	2	3	3	5	3	3	4	4	3	4
Pregunta 7	5	5	5	1	3	5	5	5	4	4	4	4
Pregunta 8	2	4	4	2	3	4	3	2	4	3	3	4
Pregunta 9	4	4	3	3	2	3	5	4	5	4	4	4
Pregunta 10	5	5	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4
Pregunta 11	4	3	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5
Pregunta 12	5	2	5	4	3	4	1	5	5	5	4	4
Pregunta 13	4	2	5	2	2	1	4	5	2	3	4	5
Pregunta 14	5	4	5	4	4	2	4	1	5	5	3	4
Pregunta 15	5	3	1	4	4	3	1	1	4	4	4	3
Pregunta 16	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	5	3
Pregunta 17	1	3	3	5	3	2	3	5	3	4	4	4
Pregunta 18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Pregunta 19	5	3	5	2	4	4	5	2	5	4	4	4
Pregunta 20	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	5	5
Pregunta 21	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
Pregunta 22	5	4	5	2	4	3	4	5	4	4	4	4
Pregunta 23	5	3	5	4	3	1	4	5	4	4	3	5
Pregunta 24	5	2	5	4	3	2	5	3	3	3	4	4
Pregunta 25	5	3	5	4	3	3	3	1	3	4	5	3

Pregunta 26	4	2	5	3	4	1	3	5	4	4	3	4
Pregunta 27	5	4	2	1	4	4	2	2	2	3	4	4
Pregunta 28	4	4	2	2	3	2	1	2	3	4	4	5
Pregunta 29	5	3	3	2	5	3	4	2	3	5	3	4
Pregunta 30	1	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4
Pregunta 31	5	4	5	2	3	3	5	5	3	5	4	5
Pregunta 32	5	4	5	4	4	2	5	5	3	4	4	5
Pregunta 33	5	2	5	2	2	3	5	4	2	5	3	4
Pregunta 34	1	3	1	4	1	4	5	1	4	3	2	4
Pregunta 35	5	4	5	4	4	1	5	5	4	4	4	4
Pregunta 36	5	2	4	2	4	2	4	4	3	4	3	5
Pregunta 37	5	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4
Pregunta 38	5	2	4	2	4	2	2	5	3	4	3	2
Pregunta 39	5	4	5	5	4	2	2	4	4	4	2	3
Pregunta 40	1	3	5	2	5	3	2	4	4	3	3	4
TOTAL	161	138	162	134	131	117	151	148	154	162	149	166

PREGUNTA	MANTENIMIENTO		JEFES DE AREAS						
	ENCUESTA 56	ENCUESTA 57	ENCUESTA 58	ENCUESTA 59	ENCUESTA 60	ENCUESTA 61	ENCUESTA 62	ENCUESTA 63	ENCUESTA 64
Pregunta 1	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Pregunta 2	5	4	4	5	5	5	4	5	5
Pregunta 3	5	5	4	4	5	5	3	5	4
Pregunta 4	5	5	5	5	4	5	3	5	4
Pregunta 5	5	4	4	5	5	5	3	4	5
Pregunta 6	5	5	4	5	5	5	3	5	5
Pregunta 7	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Pregunta 8	4	5	4	5	5	5	4	4	4
Pregunta 9	5	4	4	3	5	5	4	4	4
Pregunta 10	4	5	4	5	4	5	4	4	5
Pregunta 11	4	4	5	5	5	5	4	4	4
Pregunta 12	2	4	5	5	5	5	4	4	4
Pregunta 13	4	4	3	4	4	5	3	2	5
Pregunta 14	5	4	3	4	5	5	4	5	4
Pregunta 15	3	4	5	5	4	5	4	4	3
Pregunta 16	5	5	4	5	5	5	4	5	5
Pregunta 17	3	4	4	3	5	5	4	5	5
Pregunta 18	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Pregunta 19	3	4	5	4	1	1	5	1	4
Pregunta 20	4	5	5	4	5	5	3	5	4
Pregunta 21	4	5	5	5	5	5	4	5	4
Pregunta 22	4	4	5	5	5	5	4	4	3
Pregunta 23	4	3	5	4	5	5	2	5	4
Pregunta 24	4	4	5	5	5	5	4	5	4
Pregunta 25	4	5	5	5	5	5	4	1	5
Pregunta 26	3	4	4	3	5	5	4	5	5

Pregunta 27	4	3	5	3	5	5	4	5	4
Pregunta 28	3	4	3	4	4	3	4	3	4
Pregunta 29	4	3	5	4	5	5	4	2	5
Pregunta 30	5	4	5	4	5	5	4	5	5
Pregunta 31	4	4	5	5	5	5	4	5	5
Pregunta 32	3	4	4	4	5	5	4	5	5
Pregunta 33	5	4	5	4	5	5	3	1	4
Pregunta 34	5	4	1	4	5	5	5	1	5
Pregunta 35	5	5	5	4	5	5	4	5	5
Pregunta 36	4	4	4	4	5	5	3	5	4
Pregunta 37	4	5	4	4	5	5	4	4	4
Pregunta 38	4	4	4	2	4	5	4	4	4
Pregunta 39	3	4	2	2	2	5	3	5	4
Pregunta 40	4	4	4	2	3	5	3	2	4
TOTAL	166	170	172	168	185	194	151	163	176

## ANEXO 6

### MATRIZ DE DATOS DESEMPEÑO LABORAL

PREGUNTA	CONTRALORIA					A&B SERVICIO									
	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2	ENCUESTA 3	ENCUESTA 4	ENCUESTA 5	ENCUESTA 6	ENCUESTA 7	ENCUESTA 8	ENCUESTA 9	ENCUESTA 10	ENCUESTA 11	ENCUESTA 12	ENCUESTA 13	ENCUESTA 14	ENCUESTA 15
Pregunta 1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3
Pregunta 2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2
Pregunta 3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
Pregunta 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
Pregunta 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Pregunta 6	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3

PREGUNTA	A&B PRODUCCIÓN											GRP			
	ENCUESTA 16	ENCUESTA 17	ENCUESTA 18	ENCUESTA 19	ENCUESTA 20	ENCUESTA 21	ENCUESTA 22	ENCUESTA 23	ENCUESTA 24	ENCUESTA 25	ENCUESTA 26	ENCUESTA 27	ENCUESTA 28	ENCUESTA 29	ENCUESTA 30
Pregunta 1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
Pregunta 2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Pregunta 3	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
Pregunta 4	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Pregunta 5	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
Pregunta 6	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3

	Talen to Humano	RECEPCIÓN									MERCADERO			SISTEMAS	HOUSEKEEPING											
PREGUNTA	ENCUESTA 31	ENCUESTA 32	ENCUESTA 33	ENCUESTA 34	ENCUESTA 35	ENCUESTA 36	ENCUESTA 37	ENCUESTA 38	ENCUESTA 39	ENCUESTA 40	ENCUESTA 41	ENCUESTA 42	ENCUESTA 43	ENCUESTA 44	ENCUESTA 45	ENCUESTA 46	ENCUESTA 47	ENCUESTA 48	ENCUESTA 49	ENCUESTA 50	ENCUESTA 51	ENCUESTA 52	ENCUESTA 53	ENCUESTA 54	ENCUESTA 55	
Pregunta 1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	
Pregunta 2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	
Pregunta 3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	
Pregunta 4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	
Pregunta 5	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	
Pregunta 6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	

	MANTENIMIENTO								
PREGUNTA	ENCUESTA 56	ENCUESTA 57	ENCUESTA 58	ENCUESTA 59	ENCUESTA 60	ENCUESTA 61	ENCUESTA 62	ENCUESTA 63	ENCUESTA 64
Pregunta 1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Pregunta 2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
Pregunta 3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
Pregunta 4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Pregunta 5	2	2	2	2	2	3	2	2	2
Pregunta 6	3	3	2	3	2	3	3	3	3