

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**Escuela Profesional de Turismo y Hotelería**



**Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los  
trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa – 2024**

Tesis presentada por la Bachiller:

**Mamani Paricahua, Shantal Lucero**

**ORCID: 0009-0000-1982-688X**

para optar el Título Profesional de Licenciada en Turismo y Hotelería

Asesora:

**Mg. Canal Alata, Maria del Pilar**

**ORCID: 0009-0000-4642-5168**

**Arequipa - Perú**

**2025**

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**

**TURISMO Y HOTELERIA**

**TITULACIÓN CON TESIS**

**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 19 de Septiembre del 2025

**Dictamen: 013650-C-EPTYH-2025**

Visto el borrador del expediente 013650, presentado por:

**2019818172 - MAMANI PARICAHUA SHANTAL LUCERO**

Titulado:

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE KATARI HOTEL EN LA PLAZA DE ARMAS, AREQUIPA - 2024**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

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

**LICENCIADO EN TURISMO Y HOTELERIA**

**29363022 - PARI FLORES ROMULO ELIAS  
DICTAMINADOR**



**29707114 - PALZA MONROY AMELY FARIDY  
DICTAMINADOR**



**29733042 - FLORES VILCA IVONNE VIRGINIA  
DICTAMINADOR**



# Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="https://repositorio.ucsm.edu.pe">repositorio.ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Fundaci3n Universitaria Cat3lica del Norte Trabajo del estudiante	1%
8	<a href="https://repositorio.ulasamericas.edu.pe">repositorio.ulasamericas.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%

### *Dedicatoria*

A Dios, por guiarme en cada paso de este camino, brindándome sabiduría, esperanza y perseverancia en los momentos más desafiantes y en cada paso de esta travesía académica.

A mi amada madre, Delia Paricahua Huaynapata, que con sus manos marcadas por el trabajo y su corazón lleno de amor me enseñó que los sueños y las metas, por más lejanos que parezcan, siempre se pueden alcanzar. Gracias por ser mi refugio en las tormentas y mi fuerza en los momentos de flaqueza. Cada desvelo tuyo, cada lágrima silenciosa y cada oración que elevaste por mí se transformaron en la luz que me guía y en la fuerza que hoy me sostiene. Este logro es mi manera de honrarte y decirte que todo tu esfuerzo valió la pena.

A mi amado padre, Victoriano Mamani Yana, que soñaste con alcanzar metas que las circunstancias de la vida no te permitieron lograr, pero que nunca dejaste de soñar para mí. Tus sacrificios silenciosos y tu esfuerzo incansable me enseñaron que no hay barreras infranqueables cuando se lucha con amor y determinación. Este logro es tanto tuyo como mío, porque en cada paso sentí tu esperanza y tus sueños vivos en mí. Gracias por ser mi guía, mi fuerza silenciosa y la inspiración que da sentido a cada uno de mis sueños y metas.

Todo lo que soy y seré, todo lo que he logrado y lograré, se lo debo a ustedes, mis queridos padres. Cada éxito, cada paso, cada sueño alcanzado lleva consigo su amor, su sacrificio y su fe inquebrantable en mí. Gracias, mamá y papá, por ser la razón de mi lucha, la luz que nunca se apaga en mi camino, y por darme raíces para crecer y alas para volar.

Shantal Lucero Mamani Paricahua

### *Agradecimientos*

Con el corazón lleno de gratitud agradezco a la Universidad Católica de Santa María por brindarme la oportunidad de formarme en un ambiente académico de excelencia. Gracias por ser el lugar donde mis sueños y metas comenzaron a tomar forma, y por brindarme las herramientas necesarias para enfrentar los retos del mundo profesional.

A la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, por proporcionarme un entorno lleno de aprendizaje y formación integral. A todos los docentes que, con su pasión por la enseñanza, me inspiraron a nunca rendirme y me desafiaron a dar lo mejor de mí misma en cada tarea. Ustedes han sido mis mentores y mis guías.

A Katari Hotel en la Plaza de Armas y a su gerente, Patricia Camacho Cavagnaro, por brindarme la oportunidad de desarrollar esta investigación en un entorno profesional, acogedor y enriquecedor, donde pude aprender, crecer y vivir una experiencia invaluable que marcará siempre mi formación académica y personal.

A todos los trabajadores del hotel, por abrirme las puertas de su mundo laboral y por permitirme conocer de cerca el funcionamiento de su equipo. De cada uno de ustedes aprendí algo valioso que llevaré siempre conmigo. Cada día junto a ustedes me enseñó que el verdadero éxito de un hotel no se mide solo por sus instalaciones, sino por el esfuerzo, la dedicación y la calidez de las personas que lo hacen funcionar. Cada momento compartido con ustedes es un recuerdo que llevaré conmigo por siempre.

Shantal Lucero Mamani Paricahua

## RESUMEN

La presente investigación titulada "Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024" tiene como objetivo analizar las percepciones de los trabajadores sobre su ambiente laboral y nivel de satisfacción que experimentan en su lugar de trabajo. El clima organizacional, entendido como la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral, y la satisfacción laboral, reflejada en el bienestar que experimentan en el desempeño de sus funciones, constituyen elementos clave que influyen en el rendimiento y en la calidad del servicio ofrecido por el hotel.

Este estudio se enmarca en una investigación de tipo básico, con un nivel descriptivo, dado que se centra en caracterizar las variables de estudio. El diseño metodológico fue no experimental, puesto que no se ejerce manipulación sobre las variables. El enfoque adoptado fue mixto, con predominio en el componente cuantitativo mediante la aplicación de un cuestionario a los trabajadores, complementado con un componente cualitativo basado en una entrevista a la gerente. Asimismo, la investigación se desarrolló bajo un corte transversal, dado que la recolección de datos se realizó en un único momento.

Los resultados evidenciaron que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral se encuentran en niveles parcialmente satisfactorios. Si bien se identificaron factores positivos que favorecen un entorno laboral adecuado, también se evidenciaron aspectos críticos que requieren atención y mejora. Estos hallazgos permiten no solo comprender la situación actual del hotel, sino también constituir una base para implementar acciones orientadas a fortalecer el ambiente laboral y, con ello, el bienestar del personal y la calidad del servicio ofrecido.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, clima organizacional, trabajadores.

## ABSTRACT

This research, titled “Analysis of Organizational Climate and Job Satisfaction of Employees at Katari Hotel at Plaza de Armas, Arequipa - 2024,” aims to analyze employees’ perceptions of their work environment and job satisfaction. The organizational climate, understood as the work environment perceived by employees, and job satisfaction, which reflects employees’ well-being in their workplace, are key elements that influence performance and the quality of service provided by the hotel.

This study is part of basic research, with a descriptive level, given that it focuses on characterizing the study variables. The methodological design was non-experimental, since no manipulation was exercised on the variables. A mixed approach was adopted, with a predominance of the quantitative component through the application of a questionnaire to the workers, which was complemented by a qualitative component based on an interview with the manager. Likewise, the research was conducted using a cross-sectional approach, since data collection was carried out at a single point in time.

The results showed that both the organizational climate and job satisfaction are at partially satisfactory levels. Although positive factors that favor an adequate work environment were identified, critical aspects that require attention and improvement were also evident. These findings not only provide an understanding of the hotel's current situation, but also form a basis for implementing actions aimed at strengthening the work environment and, with it, the well-being of staff and the quality of service offered.

**Key Words:** Job satisfaction, organizational climate, workers.

## ÍNDICE

<i>Dedicatoria</i>	
<i>Agradecimientos</i>	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	4
1.1. Determinación del Problema.....	4
1.2. Enunciado del Problema .....	4
1.3. Descripción del Problema .....	5
1.3.1. Campo y Área .....	5
1.3.2. Tipo, Nivel y Diseño de Investigación .....	5
1.4. Justificación .....	6
1.5. Operacionalización de Variables .....	8
2. OBJETIVOS .....	8
2.1. Objetivo General.....	8
2.2. Objetivos Específicos.....	9
3. MARCO TEÓRICO.....	9
3.1. Conceptos Básicos .....	9
3.1.1. Hotelería.....	9

3.1.2. Katari Hotel.....	10
3.1.3. Clima Organizacional .....	11
3.1.4. Satisfacción Laboral.....	19
3.2. Revisión de Antecedentes Investigativos.....	25
3.2.1. Antecedentes Internacionales.....	25
3.2.2. Antecedentes Nacionales .....	27
3.2.3. Antecedentes Locales.....	28
4. HIPÓTESIS.....	30
CAPÍTULO II.....	31
1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN .....	32
1.1. Técnica de Recolección de Datos .....	32
1.2. Instrumento de Recolección de Datos.....	32
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	33
2.1. Ámbito Geográfico .....	33
2.2. Unidad de Estudio.....	33
2.3. Temporalidad .....	33
3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
3.1. Criterios de Procesamiento de Información.....	34
3.2. Cronograma.....	35
CAPÍTULO III.....	36

RESULTADOS.....	37
DISCUSIÓN .....	85
CONCLUSIONES .....	96
RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS.....	102



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	8
Tabla 2. Total de la población.....	33
Tabla 3. Edad .....	37
Tabla 4. Género.....	39
Tabla 5. Visión clara y motivadora de los superiores para el futuro de la empresa. ....	41
Tabla 6. Las políticas y procedimientos del hotel son claros y justos para todos.....	43
Tabla 7. Existen programas sociales para fomentar la interacción entre sus compañeros. ....	45
Tabla 8. Se promueve la comunicación abierta y franca entre el área administrativa.....	47
Tabla 9. El espíritu de trabajo en equipo dentro de la empresa es buena. ....	49
Tabla 10. Su carga de trabajo le permite tener un equilibrio saludable entre trabajo y vida. ....	51
Tabla 11. Los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales.....	53
Tabla 12. La empresa le ayuda a gestionar y decidir sobre sus actividades laborales.....	55
Tabla 13. La empresa reconoce su desempeño y esfuerzo que realiza diariamente. ....	57
Tabla 14. La empresa tiene interés por si trabajas motivado.....	59
Tabla 15. Tiene oportunidad de asumir desafíos para desarrollar nuevas habilidades. ....	61
Tabla 16. La organización le ha ofrecido herramientas para su desempeño y su aprendizaje. ....	63
Tabla 17. La empresa le brinda programas de capacitación. ....	65
Tabla 18. Existe un ambiente donde se fomenta la comunicación abierta y respetuosa. ....	67
Tabla 19. Se siente identificado con la empresa en cuanto a sus valores, misión y visión. ....	69
Tabla 20. Se siente motivado/a para contribuir al éxito de la empresa.....	71
Tabla 21. La empresa le brinda incentivos que le motiven como trabajador. ....	73

Tabla 22. Los patrones de conducta entre compañeros permiten un buen clima laboral. ....	75
Tabla 23. La infraestructura de la empresa le permite desarrollar un trabajo eficiente. ....	77
Tabla 24. Guía de Entrevista.....	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edad.....	37
Figura 2. Género .....	39
Figura 3. Visión clara y motivadora de los superiores para el futuro de la empresa. ....	41
Figura 4. Las políticas y procedimientos del hotel son claros y justos para todos. ....	43
Figura 5. Existen programas sociales para fomentar la interacción entre sus compañeros. ....	45
Figura 6. Se promueve la comunicación abierta y franca entre el área administrativa. ....	47
Figura 7. El espíritu de trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno.....	49
Figura 8. Su carga de trabajo le permite tener un equilibrio saludable entre trabajo y vida.....	51
Figura 9. Los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales. ....	53
Figura 10. La empresa le ayuda a gestionar y decidir sobre sus actividades laborales. ....	55
Figura 11. La empresa reconoce su desempeño y esfuerzo que realiza diariamente.....	57
Figura 12. La empresa tiene interés por si trabajas motivado.....	59
Figura 13. Tiene oportunidad de asumir desafíos para desarrollar nuevas habilidades.....	61
Figura 14. La organización le ha ofrecido herramientas para su desempeño y su aprendizaje. ...	63
Figura 15. La empresa le brinda programas de capacitación.....	65
Figura 16. Existe un ambiente donde se fomenta la comunicación abierta y respetuosa. ....	67
Figura 17. Se siente identificado con la empresa en cuanto a sus valores, misión y visión. ....	69
Figura 18. Se siente motivado/a para contribuir al éxito de la empresa. ....	71
Figura 19. La empresa le brinda incentivos que le motiven como trabajador. ....	73
Figura 20. Los patrones de conducta entre compañeros permiten un buen clima laboral. ....	75
Figura 21. La infraestructura de la empresa le permite desarrollar un trabajo eficiente. ....	77

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia .....	110
Anexo 2. Cuestionario .....	111
Anexo 3. Guía de Entrevista .....	114
Anexo 4. Validación de Instrumentos.....	116
Anexo 5. Matriz de Sistematización de datos.....	120



## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es la teoría de las interacciones humanas que hace hincapié en el valor del individuo en su papel de trabajador y miembro de la sociedad. Se refiere a las percepciones compartidas que los trabajadores tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, influyendo de manera directa en su comportamiento, desempeño y bienestar. Del mismo modo, la satisfacción laboral puede describirse a grandes rasgos como la actitud general de una persona hacia su empleo, la cual se construye a partir de sus experiencias, expectativas y nivel de cumplimiento de sus necesidades en el entorno del trabajo.

En base a lo señalado, la comprensión y evaluación de estos dos factores resultan fundamentales para las organizaciones que buscan mejorar su eficiencia, fortalecer el compromiso de sus trabajadores y optimizar sus resultados. De acuerdo con esta necesidad surge la presente investigación, cuyo objetivo es analizar el ambiente general que experimentan los empleados en dicha empresa.

La investigación se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se describe la problemática de investigación, formulándose el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos generales y específicos, así como el marco teórico. En el marco teórico se analizan las principales teorías relacionadas, se definen los conceptos clave, se establecen las dimensiones de las variables y se presentan los antecedentes de investigaciones previas que sirven de referencia para el presente estudio. Finalmente, se plantea la hipótesis de investigación.

Capítulo II: En este capítulo se desarrolla el diseño de la investigación, especificando el tipo, nivel y enfoque metodológico adoptado. Se detallan las técnicas e instrumentos de

recolección de datos, el campo de verificación, las estrategias empleadas para la recolección de datos, los criterios de procesamiento y análisis de datos, así como el cronograma.

Capítulo III: En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de las variables estudiadas, seguidos de la discusión y las conclusiones que responden a los objetivos planteados y las recomendaciones dirigidas a mejorar las condiciones observadas.





# CAPÍTULO I

## 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1.1. Determinación del Problema

#### *Interrogante General*

¿Cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024?

#### *Interrogantes Específicas*

¿Cómo perciben los trabajadores los factores administrativos que conforman el clima organizacional en Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024?

¿Cómo perciben los trabajadores los factores sociales del clima organizacional en Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024?

¿Cómo perciben los trabajadores los factores motivacionales del clima organizacional en Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024?

¿Cuál es el nivel de las circunstancias psicológicas relacionadas con la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024?

¿Cuál es el nivel de las circunstancias fisiológicas asociadas a la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024?

¿Cuál es el nivel de las circunstancias ambientales que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024?

### 1.2. Enunciado del Problema

Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa – 2024.

### 1.3.Descripción del Problema

La presente investigación surgió a partir de las observaciones de problemas relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores durante mis prácticas preprofesionales en Katari Hotel en la Plaza de Armas. A lo largo de este proceso, identifiqué diversas situaciones que afectaban tanto el ambiente laboral como la motivación y el bienestar de los trabajadores. Estos problemas motivaron el interés en abordar de manera más profunda el análisis de estas variables, con el fin de proponer soluciones que contribuyan a la mejora del ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores.

#### 1.3.1. *Campo y Área*

- Campo: Ciencias Sociales
- Área: Turismo
- Línea: Hotelería

#### 1.3.2. *Tipo, Nivel y Diseño de Investigación*

##### **Tipo de Investigación**

Según Hernández Sampieri (2018), la investigación básica es aquella que busca ampliar el conocimiento en un área determinada, sin necesariamente tener una aplicación inmediata. En este sentido, esta investigación es de tipo básica, ya que su principal propósito es analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, con el fin de generar conocimientos que puedan contribuir al desarrollo de la teoría en el ámbito de la gestión hotelera.

##### **Nivel de Investigación**

La investigación es de un nivel descriptivo, ya que se centra en la descripción detallada de las variables de estudio. Según Sampieri (2018), la investigación descriptiva tiene como objetivo caracterizar un fenómeno o población sin intervenir en su desarrollo o modificarlo.

## Diseño de Investigación

El diseño empleado en el estudio corresponde a una investigación no experimental, ya que no se manipulan las variables ni se establece un control sobre ellas, sino que se observan tal como se presentan en su entorno natural. Así mismo, el estudio tiene un enfoque cuantitativo, puesto que se recopilan y analizarán datos numéricos mediante encuestas estructuradas, con el fin de medir, evaluar y analizar las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional y su satisfacción laboral. Además, el corte de la investigación será transversal, ya que se realizará un análisis puntual en un solo momento temporal, sin seguimiento de los fenómenos a largo tiempo (Hernández Sampieri, 2018).

### 1.4. Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de comprender y analizar las percepciones que tienen los trabajadores de Katari Hotel, respecto al clima organizacional y su satisfacción laboral. Ambos aspectos constituyen elementos relevantes dentro del entorno laboral, ya que influyen en la experiencia diaria de los trabajadores en sus funciones y pueden incidir indirectamente en la dinámica interna del establecimiento hotelero.

Desde una perspectiva social, conocer cómo los trabajadores perciben su ambiente de trabajo permite identificar aspectos que favorecen o dificultan su desempeño y bienestar. Esta comprensión aporta a la mejora del clima laboral, lo cual puede reflejarse en una atención más empática y eficiente hacia los huéspedes, contribuyendo a una experiencia turística de mayor calidad. A su vez, este tipo de estudios se impulsa a promover buenas prácticas laborales dentro del sector hotelero, ya que contribuye al desarrollo de una cultura organizacional más humana y sostenible, con efectos positivos para la comunidad local.

Desde una perspectiva académica, la investigación ofrece un aporte al estudio de la gestión del talento humano en la industria hotelera, al proporcionar información descriptiva sobre dos variables fundamentales: el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta información puede ser utilizada como base para futuros estudios comparativos o de mayor alcance, y también para enriquecer el análisis teórico sobre el entorno laboral en empresas del sector turístico.

Desde una perspectiva ética, se garantiza el respeto y la protección de los derechos de todos los participantes del estudio. La recolección de datos, tanto a través de las encuestas a los trabajadores como mediante una entrevista a la gerente del hotel, se realizará bajo los principios del consentimiento informado, asegurando la confidencialidad de la información y el resguardo de la identidad de los involucrados. Asimismo, los resultados serán presentados con objetividad e imparcialidad, procurando que reflejen con fidelidad las perspectivas tanto del personal operativo como de la dirección, sin afectar su integridad ni su entorno laboral.

La factibilidad del estudio está respaldada por el acceso a la población laboral del hotel y a su representante directivo, así como por la disponibilidad de las fuentes teóricas especializadas. En conjunto, este estudio busca aportar una visión integral sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en Katari Hotel, describiendo sus principales características desde la percepción del personal y la dirección, y contribuyendo al conocimiento académico y social en el campo de la gestión hotelera.

## 1.5.Operacionalización de Variables

**Tabla 1.**

*Operacionalización de variables.*

Variables	Indicadores	Subindicadores	Fuente	Técnica	Instrumento
<b>Clima Organizacional</b>	Factor Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Organización y estructura</li> </ul>	Trabajadores del hotel Katari	Encuesta	Cuestionario
	Factor Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones interpersonales</li> <li>Comunicación</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Balance vida – trabajo</li> <li>Identidad</li> <li>Autonomía</li> </ul>	Gerente del Hotel Katari	Entrevista	Guía de Entrevista
	Factor Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento</li> <li>Motivación</li> <li>Autorrealización</li> <li>Aprendizaje</li> </ul>			
<b>Satisfacción Laboral</b>	Circunstancias Psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones</li> <li>Comunicación asertiva</li> <li>Identificación con la empresa</li> <li>Compromiso organizacional</li> <li>Sistema de incentivos</li> </ul>	Trabajadores del hotel Katari	Encuesta	Cuestionario
	Circunstancias Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrones de conducta</li> </ul>	Gerente del Hotel Katari	Entrevista	Guía de Entrevista
	Circunstancias Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones de trabajo</li> </ul>			

Nota. Adaptado de Orosco (2019), “Clima Organizacional – Estudio de la Satisfacción Laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016 – 2017)”.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1.Objetivo General

Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024.

## 2.2. Objetivos Específicos

- Evaluar los factores administrativos del clima organizacional en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas.
- Examinar los factores sociales del clima organizacional en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas.
- Analizar los factores motivacionales del clima organizacional en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas.
- Examinar las circunstancias psicológicas relacionadas con la satisfacción laboral en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas.
- Identificar la circunstancia fisiológica asociada a la satisfacción laboral en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas.
- Evaluar la circunstancia ambiental que incide en la satisfacción laboral en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas.

## 3. MARCO TEÓRICO

### 3.1. Conceptos Básicos

#### 3.1.1. *Hotelería*

Según el Instituto IEA (2022), es una industria en constante evolución que abarca la gestión y operación de diversos tipos de hospedaje, generando un impacto económico significativo al fomentar el empleo y el desarrollo tanto local como global. Además del alojamiento, ofrece servicios esenciales como alimentación, limpieza, seguridad y atención al cliente, asegurando una experiencia satisfactoria para los huéspedes. Su importancia radica en mejorar la experiencia del viajero, fortalecer la identidad de las marcas hoteleras y contribuir al crecimiento de los destinos turísticos mediante una infraestructura adecuada. Asimismo, impulsa sectores complementarios

como la gastronomía y el transporte, consolidándose como un pilar fundamental para el desarrollo del turismo y la economía de las regiones.

### ***3.1.2. Katari Hotel***

De acuerdo con la página web de Katari (2024) en el Perú, la palabra “Katari” se asocia fuertemente con la reverencia y el respeto por las costumbres andinas nativas. En este contexto, el hotel representa una invitación a experimentar la identidad cultural de la ciudad, reflejando tanto su herencia colonial como su rica historia precolonial. La fusión de influencias españolas y andinas es evidente en su diseño y entorno, brindando una experiencia que permite apreciar la diversidad cultural de Arequipa. Además, su ubicación privilegiada ofrece una vista excepcional de la geografía local, un elemento clave en la declaración del centro histórico de la ciudad como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

Uno de los principales atractivos del hotel es su terraza en la azotea, desde donde los huéspedes pueden disfrutar del desayuno, almuerzo y cena en su restaurante Ascai, el cual forma parte del mismo establecimiento. Esta experiencia permite apreciar la belleza arquitectónica de Arequipa y su entorno natural desde una vista privilegiada. El hotel también ofrece una variedad de servicios diseñados para garantizar una estadía cómoda y placentera, incluyendo recepción 24 horas, servicio a la habitación, spa, lavandería, consigna de equipaje, asistencia turística para organizar excursiones y actividades en la región, entre otros. Además, se ofrece un servicio de transporte al aeropuerto las 24 horas para la comodidad de los viajeros.

La combinación de su ubicación estratégica, vistas panorámicas, arquitectura colonial y servicios de alta calidad hace del hotel la opción ideal para quienes buscan sumergirse en la rica historia y cultura de Arequipa mientras disfrutan de una estadía lujosa e inolvidable.

### 3.1.3. *Clima Organizacional*

Dado que las organizaciones están formadas por individuos, grupos y colectividades que producen una variedad de comportamientos que repercuten en este entorno, el clima organizacional se basa en la premisa de que el hombre vive en contextos complejos y dinámicos. (García Solarte, 2009).

Álvarez (2006), señala que el concepto de clima organizacional tiene sus raíces en la sociología y en la teoría de las relaciones humanas. Destaca la relevancia del ser humano dentro de su rol laboral, no solo como un individuo aislado, sino como parte integral de un sistema social. Esto implica que el clima organizacional está profundamente influenciado por la interacción social, la estructura organizacional y la percepción del individuo sobre su entorno laboral. Por lo tanto, el clima organizacional es el resultado de cómo los individuos crean procesos de interacción social, donde dichos procesos se ven afectados por un conjunto de valores, actitudes y creencias, así como por su entorno interno.

Además, señala que el clima organizacional ocupa una posición clave en la gestión de los recursos humanos. Las técnicas, análisis e interpretación de metodologías específicas llevadas a cabo por consultores externos y/o internos en el ámbito de la gestión humana y/o el desarrollo organizativo de cada empresa se han convertido en los últimos años en un referente para su medición, convirtiéndolo en objeto de estudio en organizaciones de diversos sectores y tamaños que se esfuerzan por identificarlo.

Chiavenato (2000) argumenta que el concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

Según autores como (Koys & Decottis, 1991, como se citó en Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Núñez, 2008), explican cómo la complejidad y la naturaleza múltiple de los climas organizativos dificultan su análisis; por ejemplo, la literatura existente debate actualmente dos categorías de clima: psicológico y organizativo. Mientras que el segundo se investiga a nivel organizativo, el primero se investiga a nivel individual. Ambos elementos del clima se consideran fenómenos multidimensionales que caracterizan la forma en que los individuos ven sus experiencias personales en el trabajo.

### **3.1.3.1. Importancia del Clima Organizacional**

El clima organizacional es crucial porque influye directamente en el bienestar, la motivación y la productividad de los trabajadores. Un ambiente laboral positivo fomenta la cohesión, la comunicación efectiva y el compromiso de los empleados, lo que impacta en los resultados de la organización. Además, permite identificar áreas de mejora, promoviendo el desarrollo profesional y personal. Cuando se prioriza un buen clima organizacional, se crea un entorno que facilita la retención de talento, la innovación y la adaptación a los desafíos empresariales. (Ibáñez, 2024)

En este sentido, Chiavetano (2000) afirma lo siguiente:

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la

organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera).  
(p.74)

En una forma global, Brunet (2011) sostiene que:

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (p.20)

### **3.1.3.2. Características del Clima Organizacional**

Al igual que los rasgos personales de una persona pueden conformar su personalidad, el entorno de una organización configura su perfil distintivo. Está claro que la conducta de un individuo en el trabajo se ve influida por el clima organizativo, del mismo modo que el comportamiento de esa persona puede verse influido significativamente por la atmósfera. Los mismos elementos que conforman el clima atmosférico conforman también la composición polifacética del clima organizacional. El entorno interno de una organización también se puede dividir en estructura organizativa, tamaño de la organización, métodos de comunicación, estilo de liderazgo, etc. (Brunet, 2011)

Según Taguiri (1968, como se citó en Brunet, 2011) menciona lo siguiente:

- El clima es un determinado conjunto de factores contextuales.
- Aunque el clima no cambie, sus componentes sí pueden hacerlo.
- El clima tiene un sentido de continuidad, pero no del mismo modo que la cultura, por lo que puede alterarse en respuesta a una acción concreta.
- Los rasgos, las acciones, las aptitudes, las expectativas de los demás y las realidades sociológicas y culturales de la organización desempeñan un papel importante en la determinación del clima.
- El individuo no es responsable del clima, aunque pueda sentirse como si lo fuera.
- Dado que el clima es independiente del trabajo, pueden observarse múltiples climas en personas que realizan la misma tarea.
- Las cualidades de la realidad externa, tal como las experimenta el observador o el actor, constituyen la base del clima.
- Aunque sus efectos son fáciles de identificar, puede resultar difícil definirlos con palabras.
- Afecta a cómo se comporta la gente.
- Como afecta a las actitudes y expectativas, que también influyen directamente en la conducta, es un predictor directo del comportamiento.

Estos componentes anteriormente mencionados se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que presenta, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (p.13)

### 3.1.3.3. Dimensiones o Indicadores del Clima Organizacional

#### *Factor Administrativo.*

##### *Liderazgo*

El impacto del liderazgo en una organización se considera un reto interesante ya que tiene una influencia sobre las dinámicas productivas y es uno de los principales motores para generar un clima laboral que se alinee a las necesidades de los trabajadores. (Rojas & Correa, 2021)

De acuerdo con (Lourdes Münch, 2011, como se citó en Moreno, 2012), el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión.

##### *Organización y Estructura*

La relevancia de la organización y estructura de una empresa en el clima organizacional para lograr un clima laboral positivo y mejorar la gestión de los recursos, influye en su eficiencia y eficacia. Dubrin considera que la estructura organizacional apropiada debe incluir una división clara de trabajo, una jerarquía de autoridad, el establecimiento de objetivos claros, la coordinación de esfuerzos y la adecuación de recursos, además de equilibrar la centralización y la descentralización. También aborda la cultura organizacional y su influencia en la estructura y el clima; según el autor, esta puede ser fortalecida por medio de valores compartidos, una gestión efectiva y la coordinación de esfuerzos. (Dubrin, 2003)

#### *Factor Social.*

##### *Comunicación*

Según Chiavetano (2000), define que es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos.

La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Siempre hay dos partes implicadas en cualquier comunicación: el emisor y el receptor. Una persona no puede comunicarse por sí sola; para que se produzca el acto de comunicación debe estar presente un receptor. Sin comunicación, las organizaciones no pueden funcionar ni existir; la comunicación es la red que unifica y sincroniza todos sus componentes. (Chiavetano, 2011).

### ***Relaciones interpersonales***

Según (Moreno y Pérez, 2018, como se citó en Gómez, Maraza & Maman, 2021), las relaciones interpersonales son aquellas que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad. Esto significa que, en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo.

Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa debido a la interacción con personas que conservan puntos de vista, ideas, percepciones o formación diferentes, las mismas que pueden afectar para bien o mal en el desempeño laboral, por ende, permitir o distraer el logro de los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista empresarial, las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño profesional de otros. Por otro lado, todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de su vida, con sus padres, amistades o compañeros de trabajo y estudio. A través de ellas intercambian formas de sentir y de ver la vida; también comparten necesidades, intereses y afectos. (Gomez, Maraza, & Maman, 2021)

### ***Trabajo en equipo***

Según Gutiérrez (2010), menciona que es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos comunes. En el trabajo en equipo se parte de una unidad de propósito y la gente aporta sus conocimientos y sus acciones, con roles complementarios que se van adaptando según se requiera. En el trabajo en equipo se da una interacción de pensamientos, acciones y creencias, de tal forma que para el logro de los objetivos hay una interdependencia de lo que aporten o no los diferentes miembros del equipo. Esta interdependencia y roles complementarios hacen que el éxito del equipo sea vulnerable a conflictos internos o a que algún miembro del equipo no colabore de forma eficaz.

### ***Identidad***

Giménez (2002, como se citó en Gómez Valle & Ormeño Ramírez 2020) afirma que "la identidad es el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todos ellos dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado". (p. 38)

### ***Balance vida – trabajo***

El equilibrio entre la vida y el trabajo es esencial para construir organizaciones exitosas. Las empresas que implementan políticas y prácticas que permiten a los empleados lograr una satisfacción personal en su vida fuera del trabajo pueden atraer y retener a los mejores talentos. Además, señala que los empleados que están equilibrados en su vida laboral y personal son más productivos en el trabajo. Se menciona también la importancia del liderazgo en la construcción de una cultura organizacional, ya que fomenta el equilibrio entre la vida y el trabajo. Los líderes deben establecer políticas y prácticas que permitan a los empleados disfrutar de su tiempo libre y estar

motivados en el trabajo. Deben apoyar a los empleados a través de prácticas flexibles, apoyo personalizado, oportunidades de crecimiento, etc. Este equilibrio va a contribuir no solo a la satisfacción individual sino también al éxito organizacional, ya que mejora la productividad y el compromiso entre los empleados. (Ulrich & Ulrich, 2010)

### ***Autonomía***

Según Simeón (2020), la autonomía se considera como el grado de libertad que el trabajador tiene para tomar decisiones en cuanto a la planificación y ejecución de su trabajo, gozando de cierto control sobre las tareas. Una persona autónoma en su trabajo tiene iniciativa laboral, planifica su trabajo acorde a sus capacidades, puede tomar decisiones con libertad y es capaz de autoevaluar su desempeño.

### ***Factor Motivacional.***

#### ***Reconocimiento***

Según Cepeda Cepeda, Salguero Angarita, & Sánchez Gutiérrez (2015), se define como el conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica; y cuando los trabajadores perciben ese reconocimiento, muestran una actitud positiva, seguridad en sí mismos, confianza y, por ende, un mayor compromiso con la empresa, mejores resultados y mayor productividad.

#### ***Motivación***

Es el valor agregado que necesita el trabajador para sentirse seguro y realizar su trabajo de manera eficiente. Como argumenta Saracho (2015), “la motivación nos predispone a conseguir algo y nos prepara para la acción” (p. 165). Esto contribuye a construir un clima organizacional

óptimo en la empresa, reflejado en la principal función del área de Recursos Humanos, velar por sus trabajadores, en otras palabras, saber administrar vidas.

### ***Autorrealización***

Según H. Maslow (1991), la autorrealización es el logro máximo de las satisfacciones de las necesidades humanas. Es el desarrollo del potencial humano, la aceptación de sí mismo, el fortalecimiento de la espiritualidad, los conocimientos, las buenas relaciones interpersonales y vivir bajo el concepto de la felicidad.

### ***Aprendizaje***

Según Chiavenato (2000), el aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia. El aprendizaje afecta el modo de pensar, sentir y actuar de una persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Las personas aprenden y modifican continuamente su comportamiento en el transcurso de sus vidas.

En consecuencia, el aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la retención y el olvido.

#### ***3.1.4. Satisfacción Laboral***

Para Hanún (2011), la satisfacción en el trabajo se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requieren interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir a las condiciones de trabajo, entre muchas

otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

Según Moreno (2012), la idea de satisfacción hace alusión al estado de evaluación emocional de una persona en relación con la realidad de su trabajo. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de una comparación o evaluación entre lo que una persona quiere y lo que puede conseguir. El resultado de esta evaluación produce un sentimiento de positivo o satisfecho, o negativo o insatisfecho, dependiendo de si el empleado encuentra en su trabajo las condiciones que quiere. Es por ello por lo que el nivel de satisfacción está influenciado por el entorno del clima organizacional.

#### **3.1.4.1. Importancia de la Satisfacción Laboral**

Por lo general, conocemos que cuando los empleados están cómodos y felices, son más productivos y leales a la organización. Estas son tan solo algunas de las razones de la importancia de la satisfacción laboral. Los empleados satisfechos no trabajan por obligación, sino que se esfuerzan día a día por llevar al negocio a otro nivel. Todos los empleados deberían estar apasionados con su trabajo. Y la pasión solo aparece cuando estos están satisfechos con su trabajo y con su organización en general.

Según Sombret (2022) la satisfacción laboral es fundamental por varias razones clave:

- **Retención de empleados:** Los trabajadores satisfechos son más propensos a quedarse en una empresa, lo que reduce la rotación y contribuye a la estabilidad organizacional.

- **Atracción de talento:** La satisfacción laboral es crucial para atraer a nuevas generaciones de trabajadores, especialmente los Millennials y la Gen-Z, quienes priorizan las buenas condiciones laborales.
- **Imagen de marca:** La satisfacción de los empleados impacta la reputación de la empresa, ya que los empleados insatisfechos pueden dañar la imagen pública de la organización.
- **Compromiso:** Los empleados satisfechos se sienten más comprometidos con los objetivos de la empresa, contribuyendo activamente a su éxito.
- **Productividad:** Una alta satisfacción laboral está correlacionada con un mejor desempeño y productividad, ya que los trabajadores motivados rinden mejor.
- **Bienestar de los empleados:** El bienestar y la satisfacción laboral ayudan a reducir el absentismo y el agotamiento, mejorando la salud general de los empleados.
- **Cultura de empresa:** La satisfacción de los empleados influye en la cultura organizacional, creando un ambiente de trabajo positivo y saludable.

En síntesis, la satisfacción laboral es esencial para el éxito de una organización, ya que fomenta la retención, atrae talento, aumenta la productividad, fortalece la cultura organizacional y contribuye al bienestar general de los empleados. Además, un buen ambiente de trabajo aumenta la motivación y el compromiso, lo que impulsa el rendimiento tanto individual como colectivo. Además, los trabajadores satisfechos son menos propensos a sufrir estrés y agotamiento, lo que reduce el ausentismo y mejora el bienestar general. Como resultado, las empresas que invierten en la felicidad de sus trabajadores obtienen mayores niveles de éxito a largo plazo.

### 3.1.4.2. Características de la Satisfacción Laboral

Para identificar las características de la satisfacción laboral, es importante mencionar las variables que han sido asociadas con ella. En este sentido, (Camacaro, 1999, como se citó en Daza Salcedo, D. L., Porto Avila, C. S., & Fang Alandette, Y. P. ,2007), indicó la presencia de cinco modelos principales de satisfacción laboral: Según el primer modelo, que se centra en la satisfacción de las necesidades, el nivel de satisfacción laboral de un individuo se define por la medida en que la organización le permite satisfacer sus necesidades; Según el segundo modelo, conocido como modelo de las discrepancias, la satisfacción laboral es el resultado de las expectativas cumplidas, que están representadas por la diferencia entre lo que un individuo espera de un empleo por ejemplo, un salario competitivo y perspectivas de ascenso y lo que realmente obtiene; la creencia de que el empleo permite alcanzar los valores establecidos por el empleador da lugar al tercer paradigma, conocido como consecución de valores.

### 3.1.4.3. Dimensiones o Indicadores de la Satisfacción Laboral

#### *Circunstancias Psicológicas*

#### *Capacitación*

La capacitación es un término que se refiere a la formación y el entrenamiento de una persona en un área específica de conocimiento, habilidad o técnica, con el objetivo de mejorar sus capacidades en ese ámbito y, por ende, mejorar su desempeño laboral.

Según Aguilar (2006), se denomina capacitación a una actividad planificada basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada a cambiar los conocimientos, habilidades y actitudes de un empleado. En síntesis, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

### ***Comunicación asertiva***

Llacuna Morera & Pujol Franco (2004) explican que la comunicación asertiva se define como la habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. En otras palabras, estamos hablando de cómo comunicarse con claridad en cualquier circunstancia para poder ser directo, sincero y expresivo. Así mismo, destacan que la base de la asertividad es un fuerte respeto por uno mismo, porque solo a través de este respeto podemos respetar a los demás. Además, argumentan que una conducta asertiva mejora la comunicación en grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo; dichos problemas, cuando surgen y son transmitidos de forma asertiva, reciben diversas alternativas y puntos de vista, permitiendo una resolución adecuada.

Cabe mencionar que este tipo de comunicación pretende fomentar unas relaciones interpersonales positivas y sanas estableciendo un equilibrio entre la protección de los derechos propios y el respeto de los ajenos.

### ***Identificación con la empresa***

Según Socorro (2003), es cuando el trabajador está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, esta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados. Uno de los elementos más importantes del liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus trabajadores que estos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y este principio es el que debe regir a las organizaciones.

### ***Compromiso organizacional***

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), se describe como el nivel de identificación de un trabajador con una organización específica, sus objetivos y el deseo de mantener esa relación. En consecuencia, el compromiso organizativo es la identificación del individuo con la organización que le emplea, mientras que el compromiso laboral se refiere a la asociación con un puesto de trabajo concreto.

### ***Sistema de incentivos***

Según Sherman y Chruden (1999, como se citó en Cubas Rubio , 2019), este sistema permite recompensar a los empleados por realizar bien las tareas asignadas y no por el tiempo que permanezcan empleados en la empresa; como resultado, estos beneficios pueden concederse a una sola persona o a un grupo de personas dependiendo de las circunstancias; por otra parte, cuando este sistema se aplica correctamente, la organización reducirá los costes laborales porque los empleados completarán a tiempo las tareas asignadas. (p.12).

### ***Circunstancias Fisiológicas***

#### ***Patrones de conducta***

De acuerdo con Manzano Callejo (2023), se conocen como patrones de conducta a serie de pautas de comportamiento que siguen los individuos que viven en sociedad. Los patrones de comportamiento, a veces llamados patrones psicológicos, se aprenden a medida que se convive con familiares y la persona se va desarrollando en la sociedad, pudiéndose repetir estas pautas en diferentes generaciones familiares, por lo que muchas personas las perciben como algo innato. Los patrones de conducta en psicología son una serie de reacciones y/o formas de pensar que tiene una persona en momentos determinados, es decir, se trata de una conducta adquirida a partir de la experiencia. Estos patrones se aprenden a través de la convivencia con los miembros de la familia

y con la sociedad, que se encargan de regular el comportamiento de los individuos desde que nacen, por lo que no son patrones innatos de conducta.

### *Circunstancias Ambientales*

### *Condiciones de trabajo*

Según Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez (2009), las condiciones de trabajo se refieren a los factores que afectan al rendimiento de un empleado, e incluyen los siguientes: ingresos (adecuación en comparación con los gastos, forma de pago), tiempo (tipo de jornada, horario de trabajo, descansos), prestaciones (vacaciones, paga extra de Navidad, servicios públicos, transporte, servicios médicos, uniforme), formación (para realizar el trabajo, situaciones de riesgo, otras áreas), oportunidades de desarrollo (para ascender o ampliar estudios), seguridad y limpieza (equipamiento necesario), bienestar (instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, custodio de bienes, lugar de descanso, comedor), incentivos (en efectivo o motivacionales) y carga de trabajo.

## **3.2.Revisión de Antecedentes Investigativos**

Con base en la investigación, se establecieron los siguientes antecedentes de nivel internacional, nacional y local.

### **3.2.1. Antecedentes Internacionales**

Yuctor Álvarez y Salazar Duque (2019), en un estudio titulado “Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca”, realizado en Ecuador, manifestaron como objetivo principal en su estudio de medir y evaluar el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral que se generan en el trabajador del sector de alojamiento tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Cuenca, como elementos generadores de la calidad en el servicio. La metodología ostentó un estudio de

investigación cuantitativa de carácter descriptivo, el cual se realizó por medio de encuestas aplicadas a 600 empleados del sector de alojamiento (300 en la ciudad de Quito y 300 en la ciudad de Cuenca). Los resultados demostraron que, en cuanto al clima organizacional, los trabajadores que realizan sus actividades tanto en Quito como en Cuenca consideran que existen varios elementos que se encuentran fuertemente relacionados con este ámbito. Aquí, sus datos son muy similares a excepción de aquellos que hacen referencia a los valores personales y a los valores de la dirección del establecimiento; en Cuenca se presentan resultados inferiores que en Quito, en lo que refiere a la satisfacción laboral en la ciudad de Quito y Cuenca refleja un alto porcentaje de insatisfacción laboral, sea en sueldos, posibilidad de ascenso y reconocimiento por el trabajo realizado, lo que puede generar una nueva línea de investigación sobre el análisis de la rotación del personal en este tipo de establecimientos, lo que incide también en la formación y especialización del personal dentro de estas empresas. Se concluyó que la cultura organizacional contribuye a la generación del clima organizacional, el cual a su vez influye en la satisfacción laboral, la productividad laboral y, por ende, en la calidad del servicio laboral.

González Bajma (2022), en un estudio titulado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral - Caso de estudio: hotel Land Plaza. La Plata provincia de Buenos Aires “, realizado en Argentina, formuló como objetivo principal en su estudio describir el nivel de satisfacción laboral y el estado del clima organizacional en los empleados del hotel Land Plaza, de la Ciudad de La Plata. La metodología consistió en el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral desde un enfoque cuantitativo, realizando encuestas a través de la plataforma Google Forms a los empleados que trabajan en el hotel. Brevemente, las conclusiones indican que el clima organizacional dentro del hotel es favorable, resaltando la buena comunicación entre empleados, los incentivos que reciben y el reconocimiento del jefe como líder.

### 3.2.2. *Antecedentes Nacionales*

Según Orosco Roque (2019), en un estudio titulado “Clima organizacional - estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)” realizado en Lima, planteo en su estudio como objetivo, proponer las mejoras del clima organizacional en el área de eventos enfocado desde la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales (2016-2017). El estudio presentó una metodología cuyo enfoque fue de tipo no experimental o ex post facto y transaccional o transversal descriptivo, contó con la colaboración de 15 empleados eventuales y donde se empleó la técnica de recolección de datos a través del cuestionario a los trabajadores eventuales, entrevista a expertos y la observación participativa. Los resultados como conclusión presentaron que dicho hotel, no tiene una estructura establecida de cargos y función conocida por el personal del evento. Por ello se propone la aplicación de un Manual de Organización y Funciones del área de eventos, tomando en cuenta los problemas laborales obtenidos del análisis de los resultados, el cual permitirá mejorar la dirección de equipos de trabajo, la identificación con el hotel, pero sobre todo determinar la carga laboral adecuada, evitando problemas físicos y psicológicos.

Machuca Medina y Murrieta Manihuari (2022), en un estudio titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del hotel "Casa del Parque" Trujillo, 2022”, realizado en Trujillo, planteó en su estudio como principal objetivo; determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Casa del Parque Trujillo, 2022. La metodología exhibió un estudio básico, no experimental, transversal y correlacional, que tuvo como tamaño de población y muestra a la misma cantidad de colaboradores, los cuales fueron 25, a quienes se les aplicó como técnica e instrumento de recojo de datos a una encuesta y cuestionario, respectivamente, para adquirir información. Los resultados

arrojaron que los trabajadores evidenciaron tener un clima organizacional de nivel medio de 52%, mientras que, de acuerdo con su grado de satisfacción, un nivel medio de 88%, se obtuvo también un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.835 con un valor de significancia de 0.00, inferior al 0.05, aceptando así la hipótesis alternativa. Por ello, la investigación concluyó que sí existió una relación significativa y positiva muy fuerte entre las variables del estudio, que se debe a la necesidad que se tuvo de tener un correcto clima organizacional con el fin de alcanzar un buen nivel de satisfacción laboral.

### ***3.2.3. Antecedentes Locales***

Abril Barreda, J. I., y Gamboa Amanqui, J. (2018), en un estudio titulado “Satisfacción laboral en el área de recepción de los hoteles de tres estrellas de la Ciudad de Arequipa, Arequipa, 2017”, realizado en Arequipa, planteo en su estudio como principal objetivo, determinar la satisfacción laboral del personal del área de recepción de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Arequipa. La metodología exhibió un análisis cuantitativo de tipo descriptivo no experimental, donde se efectuó la selección de la muestra, aplicando una encuesta al personal que labora en el área de recepción de 09 hoteles categorizados con tres estrellas, ubicados en el mercado de la ciudad, cuya variable única de la investigación es la Satisfacción laboral desde el punto de vista intrínseco y extrínseco. Como método de recolección de información se ha tomado la encuesta estructurada, la misma que se aplicó a 27 empleados que laboran en el área de recepción de los establecimientos hoteleros. Los resultados de la investigación lograron determinar y analizar la satisfacción laboral existente entre los empleados de los hoteles con categoría de tres estrellas en la ciudad de Arequipa, describiendo aspectos laborales y ocupacionales de los empleados. Por ello, la investigación concluyó que, en cuanto a la satisfacción laboral en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Arequipa, se puede determinar que es bastante importante según la escala de

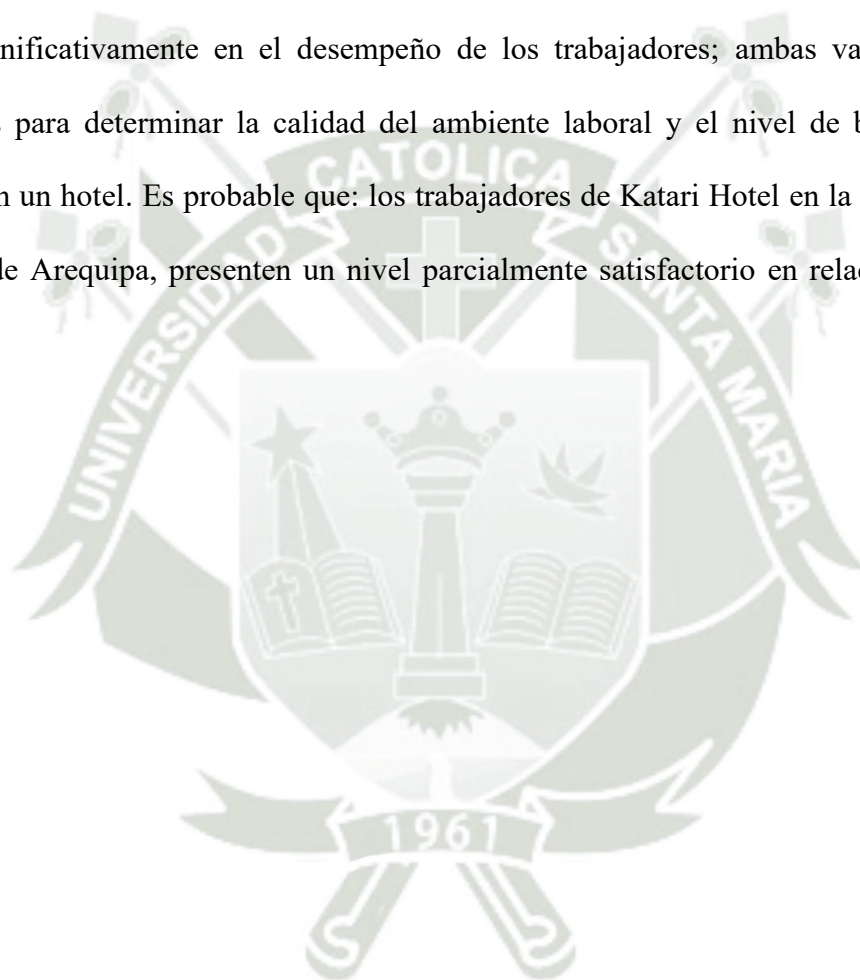
calificación establecida para la investigación. Esto significa, que contar con estrategias que sirvan para fortalecer la satisfacción entre los empleados, es un importante pilar para el desarrollo empresarial en el sector hotelero. Sobre la satisfacción laboral intrínseca del personal del área de recepción que labora en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Arequipa, los resultados arrojaron que es considerada bastante importante. La satisfacción laboral extrínseca del personal del área de recepción de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Arequipa es bastante importante y tiene un rango mayor de calificación en relación con la satisfacción intrínseca, lo que lleva a pensar se debe tener en cuenta este factor y las medidas adecuadas para poder ofrecer condiciones adecuadas dentro de la empresa.

Achiri Peralta (2019), en un estudio titulado “Satisfacción Laboral de los colaboradores del Hotel de turista de Yura, Arequipa-2018”, formuló como objetivo principal en su estudio analizar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores del hotel Yura en la ciudad de Arequipa en el año 2018. La metodología consistió en un estudio que se enmarcó en el tipo de investigación descriptiva, ya que se centró en el análisis de una sola variable: la satisfacción laboral. Asimismo, el diseño fue no experimental. En cuanto al análisis de los datos, se utilizaron herramientas de estadística descriptiva e inferencial, mediante frecuencias y gráficos procesados a través del software SPSS versión 21. El instrumento utilizado demostró una adecuada fiabilidad alcanzando un coeficiente alfa de Cronbach de 0.729, valor considerado aceptable para los fines del estudio. Entre los principales resultados, se identificó que el 61.1 % de los colaboradores presentaron un alto nivel de satisfacción laboral, destacando las dimensiones condiciones de trabajo, significación de la tarea y reconocimientos personales. No obstante, la dimensión beneficios económicos mostró un nivel de satisfacción regular (44.4%), atribuido principalmente a factores como salarios bajos y horas extra no remuneradas. En cuanto a los datos sociodemográficos, se observó que el 66.1%

de los trabajadores tenían 33 años a más, y el 66.7% solo contaban con estudios secundarios. La investigación concluye que existe un buen nivel de satisfacción laboral entre los colaboradores del Hotel de Turista del distrito de Yura.

#### 4. HIPÓTESIS

Dado que: El clima organizacional y la satisfacción laboral son factores que inciden positiva y significativamente en el desempeño de los trabajadores; ambas variables resultan fundamentales para determinar la calidad del ambiente laboral y el nivel de bienestar de los trabajadores en un hotel. Es probable que: los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas de la ciudad de Arequipa, presenten un nivel parcialmente satisfactorio en relación con dichas variables.





## CAPÍTULO II

## 1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

### 1.1. Técnica de Recolección de Datos

- Encuesta
- Entrevista

### 1.2. Instrumento de Recolección de Datos

Para la presente investigación se utilizaron dos instrumentos principales de recolección de datos: un cuestionario dirigido a los trabajadores del hotel y una guía de entrevista aplicada a la gerente general.

El cuestionario estuvo compuesto por 19 preguntas de tipo Likert, orientadas a explorar las dimensiones del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral desde la perspectiva de los trabajadores, además de 2 preguntas sociodemográficas sobre edad y género, que permitieron caracterizar a los participantes. Este instrumento permitió obtener información cuantitativa que facilitó el análisis descriptivo de ambas variables. El diseño del cuestionario se basó en el estudio titulado “Clima Organizacional: Estudio de la Satisfacción Laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)”, el cual sirvió como referencia metodológica para garantizar la validez del contenido.

La guía de entrevista estuvo compuesta por 12 preguntas abiertas, dirigida a la gerente del hotel. El objetivo de esta entrevista fue obtener información cualitativa complementaria sobre el nivel de conocimiento y percepción que tiene la directiva respecto al clima laboral y la satisfacción de sus trabajadores. Las preguntas fueron formuladas de manera flexible, permitiendo a la entrevistada ampliar sus respuestas según su experiencia y criterio profesional, respetando el enfoque semi estructurado del instrumento.

## 2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

### 2.1.Ámbito Geográfico

El estudio se realizará en Calle Portal de la Municipalidad 128, en el distrito, provincia y departamento de Arequipa.

### 2.2.Unidad de Estudio

#### *Universo*

El universo de estudio estuvo constituido por la totalidad de trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, conformado por 17 trabajadores y la gerente general, sumando un total de 18 personas. Debido al tamaño reducido de la población, no fue necesario aplicar un procedimiento de muestreo, ya que se consideró al universo completo como unidad de análisis. Esta decisión metodológica permitió realizar un estudio integral, obteniendo información directa y representativa de todos los sujetos involucrados.

#### **Tabla 2.**

#### *Total de la población*

<b>EMPLEADOS</b>	<b>N°</b>
GERENTE GENERAL	1
RECEPCIONISTA	4
AUDITOR	1
BELL BOY	1
HOUSEKEEPING	2
COCINA	4
RESTAURANTE	3
TIENDA	2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

Nota. Elaboración propia.

### 2.3.Temporalidad

La investigación se llevó a cabo en el año 2024.

### 3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar los datos de la muestra del presente estudio, se realizaron previamente las coordinaciones necesarias con la Gerente Srta. Patricia Camacho Cavagnaro del Hotel para lograr que se autorice la ejecución de la investigación. Se realizaron diferentes coordinaciones estableciendo conjuntamente la fecha y el horario en los cuales se realizó la encuesta a los empleados y la entrevista a la gerente, con la finalidad de no perjudicar su labor.

Finalmente, la recolección de datos se realizó mediante un cuestionario que se aplicó a todos los trabajadores y una guía de entrevista a la gerente general para conocer su percepción sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

#### 3.1. Criterios de Procesamiento de Información

Luego de aplicar el instrumento de recolección de información del cuestionario, se procedió a realizar la tabulación de datos, mediante el software de análisis estadístico de Excel, con la finalidad de medir cuantitativamente la percepción que tienen los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas. Para ello, se elaboraron tablas y figuras respectivas para luego proceder a la interpretación y análisis de datos.

En cuanto a la guía de entrevista aplicada a la gerente general, la información fue sistematizada en un cuadro temático, en el cual se presentaron de manera organizada las preguntas, respuestas y conclusiones. Este formato se empleó con el propósito de facilitar la comprensión de los hallazgos cualitativos y complementar los resultados cuantitativos obtenidos a través del cuestionario.

### 3.2.Cronograma

ACTIVIDADES	Junio - Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Inicio	■																							
Redacción de título	■																							
Esquema de proyecto de investigación	■																							
VARIABLES, indicadores y subindicadores		■																						
Objetivos de la investigación		■																						
Justificación		■																						
Revisión bibliográfica - Antecedentes		■																						
Elaboración de Marco Teórico			■																					
Elaboración del instrumento			■	■																				
Validación de instrumento				■	■	■	■																	
Presentación del esquema de proyecto de tesis								■	■	■														
Revisión del esquema de proyecto de tesis											■	■	■	■										
Aprobación del esquema de proyecto de tesis															■									
Recolección de datos															■	■	■	■						
Elaboración del esquema de borrador de tesis																			■					
Revisión del esquema de borrador de tesis																				■	■			
Presentación final de borrador de tesis																						■	■	
Sustentación de borrador de tesis																								



## RESULTADOS

### Resultados del Cuestionario

**Tabla 3.**

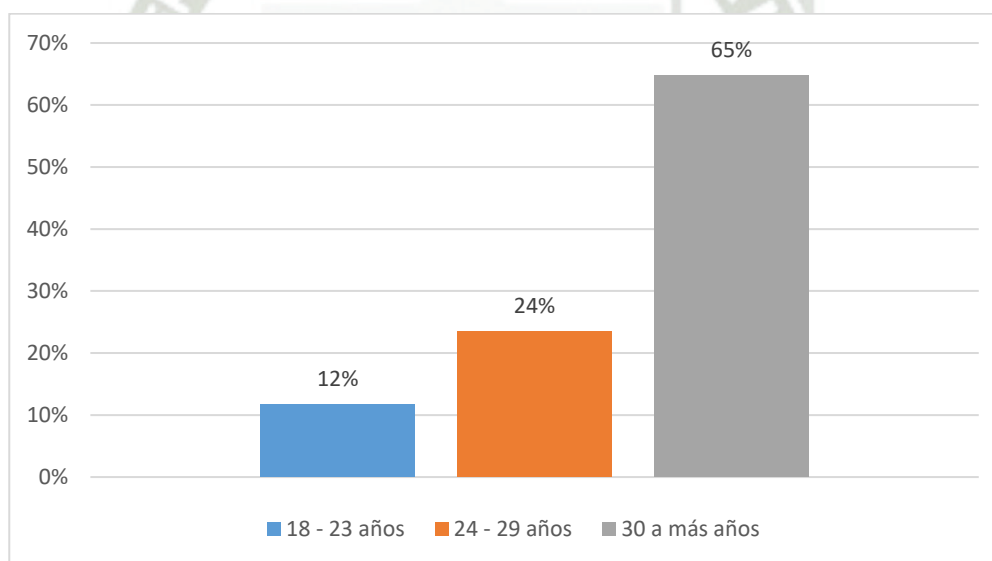
*Edad*

RESPUESTAS	Nº	%
18 - 23 años	2	12%
24 - 29 años	4	24%
30 a más años	11	65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 1.**

*Edad*

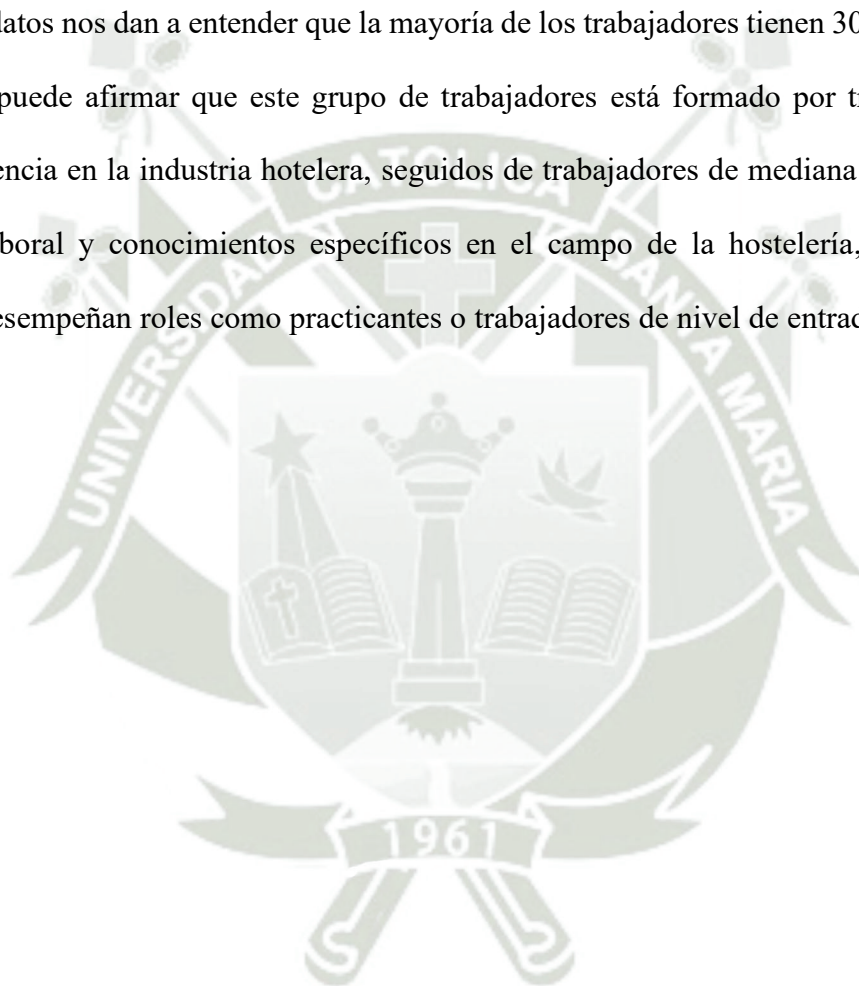


Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 3 y figura 1 se puede observar que, ante la pregunta planteada sobre la edad de los trabajadores, donde los resultados más relevantes fueron, con un 65% de los trabajadores del hotel tienen 30 a más años, mientras que un 24% de los trabajadores tiene edades comprendidas entre los 24 y 29 años y un 12 % de los trabajadores respondieron que tiene entre los 18 y 23 años.

Estos datos nos dan a entender que la mayoría de los trabajadores tienen 30 a más años. De modo que se puede afirmar que este grupo de trabajadores está formado por trabajadores con amplia experiencia en la industria hotelera, seguidos de trabajadores de mediana edad con cierta experiencia laboral y conocimientos específicos en el campo de la hostelería, y trabajadores jóvenes que desempeñan roles como practicantes o trabajadores de nivel de entrada.



**Tabla 4.**

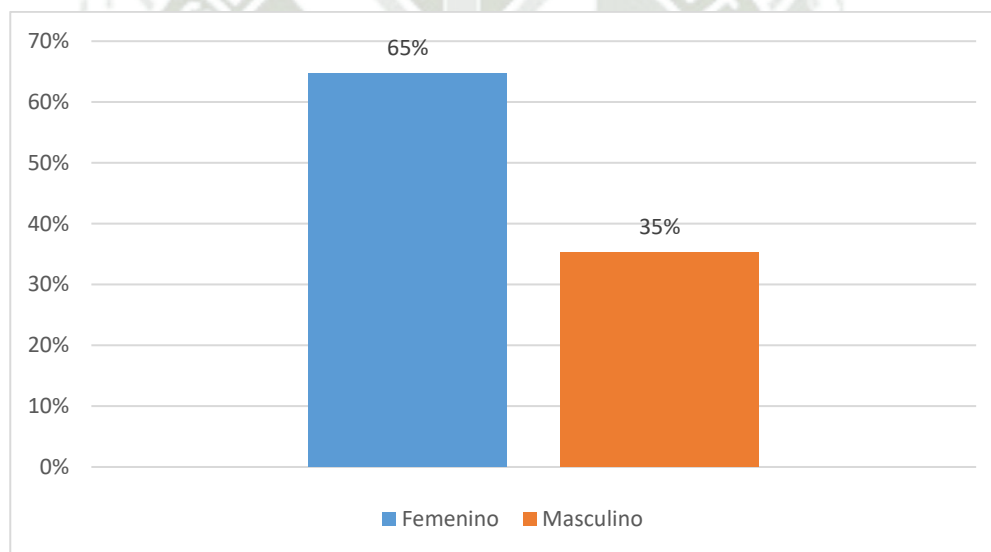
*Género*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Femenino	11	65%
Masculino	6	35%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 2.**

*Género*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 4 y la figura 2 se puede observar que, ante la pregunta planteada sobre el género de los trabajadores, donde los resultados más relevantes fueron, con un 65% de los trabajadores son del género femenino, mientras que un 35% de los trabajadores son del género masculino.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores son de género femenino, constituyendo casi dos tercios del personal. De modo que se puede afirmar que se refleja una notable representación de mujeres en distintas áreas y niveles de responsabilidad dentro de la organización. Esto podría estar relacionado con una tendencia en el sector de la hospitalidad, donde se ha observado una mayor participación femenina, especialmente en áreas como atención al cliente, housekeeping y recepción, entre otras. Por otro lado, se evidencia un número significativo de trabajadores de género masculino que puede estar vinculado a roles específicos que requieran ciertas habilidades.

**Tabla 5.**

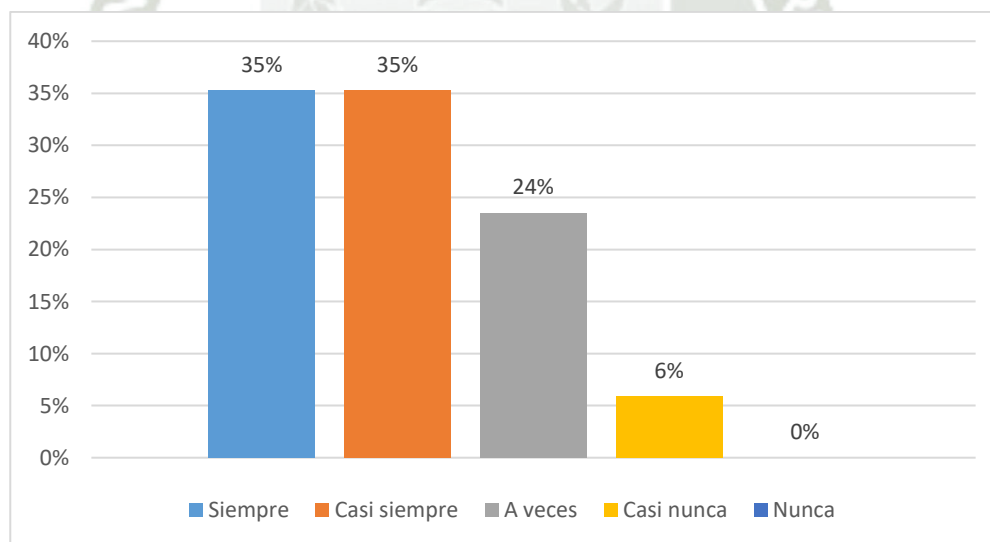
*Visión clara y motivadora de los superiores para el futuro de la empresa.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	6	35%
Casi siempre	6	35%
A veces	4	24%
Casi nunca	1	6%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 3.**

*Visión clara y motivadora de los superiores para el futuro de la empresa.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 5 y figura 3 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre, si los superiores demuestran una visión clara y motivadora para el futuro de la empresa, donde los resultados más relevantes fueron, con un 35% de los trabajadores expresaron que sus superiores siempre y otro 35% de trabajadores demuestran que casi siempre existe una visión clara y motivadora para el futuro de la empresa, mientras que un 24% indicaron que a veces sus superiores demuestran una visión clara y motivadora para el futuro de la empresa, y solo un 6% expresaron que casi nunca sus superiores demuestran una visión clara y motivadora para el futuro de la empresa.

Frente a esta pregunta, podemos notar que la mayoría de los trabajadores perciben y se sienten inspirados y motivados por el liderazgo proporcionado por sus superiores, lo que puede influir positivamente en su compromiso y desempeño laboral. Por otro lado, están aquellos trabajadores que no ven una visión completamente clara o motivadora por parte de sus superiores, lo que puede generar incertidumbre, y están también un grupo reducido de trabajadores que experimentan una falta significativa de dirección y motivación por parte de sus superiores, lo que puede impactar negativamente en su compromiso y productividad laboral.

**Tabla 6.**

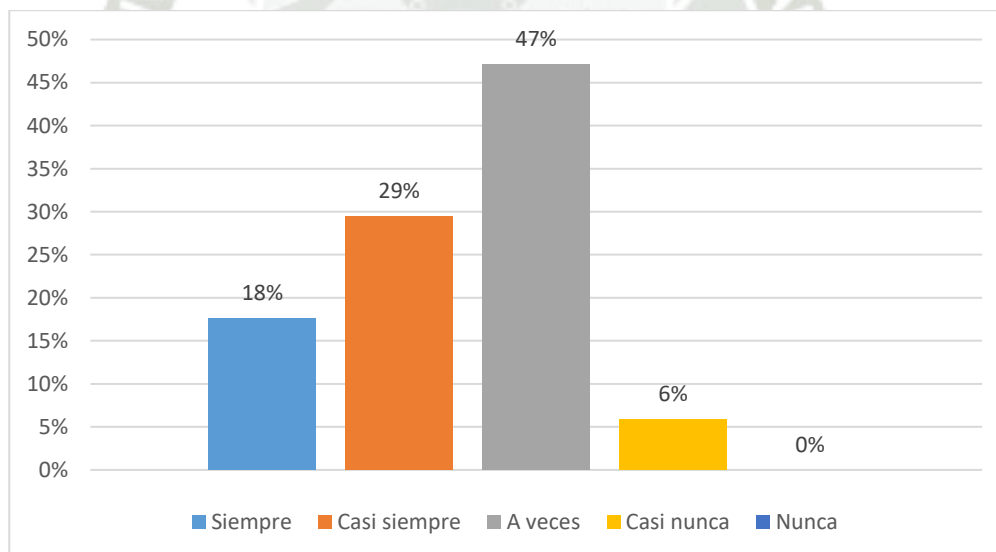
*Las políticas y procedimientos del hotel son claros y justos para todos.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	3	18%
Casi siempre	5	29%
A veces	8	47%
Casi nunca	1	6%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 4.**

*Las políticas y procedimientos del hotel son claros y justos para todos.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 6 y figura 4 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre, si las políticas y procedimientos del hotel son claros y justos para todos, donde los resultados más relevantes fueron, con un 47% de los trabajadores consideran que a veces las políticas son claras y justas, mientras que un 29% de los trabajadores perciben que las políticas y procedimientos son claros y justos casi siempre, con un 18% consideran que las políticas y procedimientos siempre son claros y justos, y solo un 6% señalo que casi nunca las políticas son claras y justas.

Frente a esta pregunta, podemos notar que un grupo significativo de trabajadores evidencia que existe una percepción de inconsistencia en la claridad y justicia de las políticas y procedimientos del hotel, lo que puede generar incertidumbre o insatisfacción entre los trabajadores, afectando el clima laboral. Por otro lado, otro grupo significativo de trabajadores tiene una percepción positiva respecto a las políticas y procedimientos, lo que evidencia una base sólida, pero aún insuficiente para alcanzar un consenso positivo generalizado. Finalmente, está el grupo de trabajadores que perciben que las políticas y procedimientos son casi nunca claros y justos, lo que evidencia una preocupación significativa, aunque esta sea baja, representa un área de atención, ya que podría reflejar problemas en la percepción de transparencia y equidad dentro de la empresa.

**Tabla 7.**

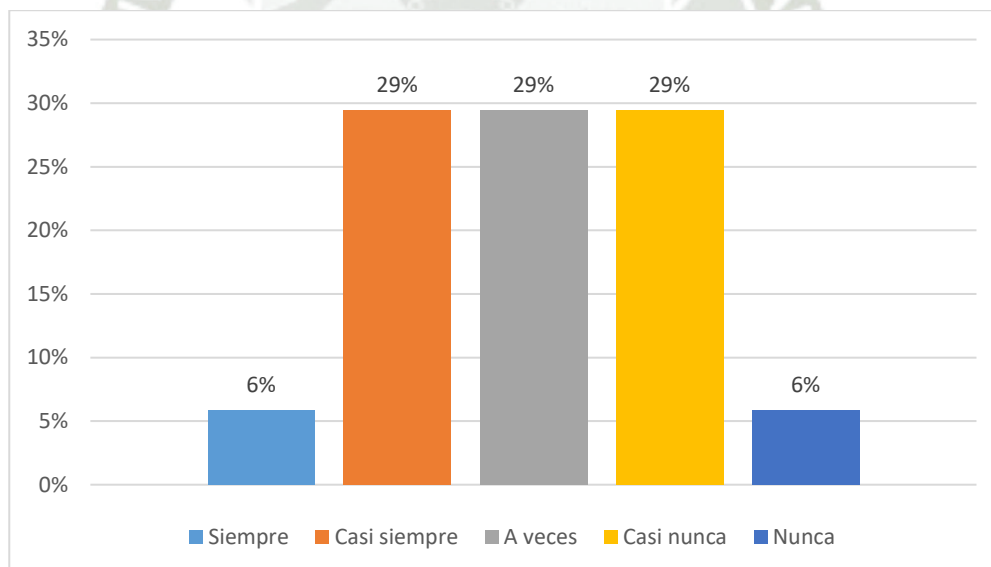
*Existen programas sociales para fomentar la interacción entre sus compañeros.*

RESPUESTAS	N°	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	5	29%
A veces	5	29%
Casi nunca	5	29%
Nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 5.**

*Existen programas sociales para fomentar la interacción entre sus compañeros.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 7 y figura 5 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre, si existen actividades que fomentan el compañerismo y fortalecen las relaciones interpersonales en su empresa, donde los resultados más relevantes fueron, con un 29% de los trabajadores expresaron que casi nunca, un 29% indicaron a veces y otro 29% de los trabajadores expresaron que casi siempre, mientras que un 6% de los trabajadores expresaron que siempre y otro 6% nunca.

Frente a esta pregunta podemos notar que una parte negativa de los trabajadores consideran que las actividades sociales no son frecuentes para interactuar con sus compañeros de trabajo, lo que podría afectar la cohesión y el trabajo en equipo dentro de la organización, por otro lado, para algunos trabajadores, las oportunidades de interacción social son inexistentes ante la falta de actividades sociales o la escasa planificación de estas, lo cual puede afectar negativamente el ambiente laboral y generar un ambiente de trabajo menos colaborativo. Mientras que para algunos trabajadores existen programas o actividades sociales planificadas. Esto refleja una percepción de inconsistencia, lo que sugiere que las actividades sociales no están bien estructuradas o no son organizadas con la frecuencia deseada, lo que podría limitar el fomento de la interacción entre compañeros. Por otro lado, solo un pequeño grupo de trabajadores considera que siempre existen programas o actividades sociales planificadas para fomentar la interacción entre compañeros, lo que indica que las oportunidades para la interacción social son limitadas o no son una prioridad dentro de la organización para la mayoría de los empleados. Además, un porcentaje mayor afirma que, casi siempre, hay actividades planificadas que fomentan la interacción entre compañeros, lo que sugiere que las actividades sociales podrían ser intermitentes o no estar lo suficientemente integradas en la cultura organizacional.

**Tabla 8.**

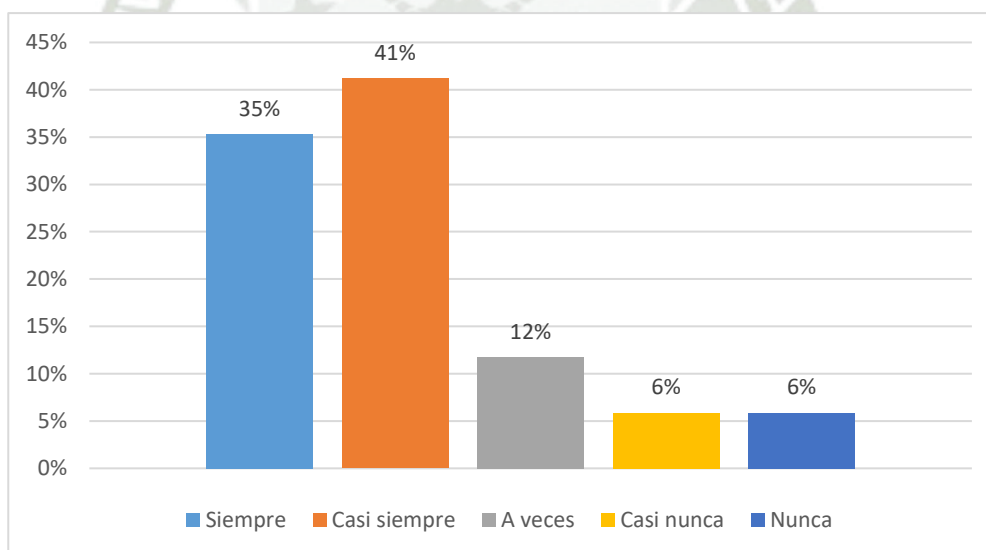
*Se promueve la comunicación abierta y franca entre el área administrativa.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	6	35%
Casi siempre	7	41%
A veces	2	12%
Casi nunca	1	6%
Nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 6.**

*Se promueve la comunicación abierta y franca entre el área administrativa.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 8 y figura 6 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, se promueve una comunicación abierta y franca entre el área administrativa, donde los resultados más relevantes fueron, con un 41% de los trabajadores indicaron que la comunicación entre el área administrativa se promueve siempre, con un 35% señalaron casi siempre, con un 12% expresaron a veces, mientras que un 6% indicó casi nunca, y otro 6% de los trabajadores respondieron que la comunicación entre el área administrativa nunca se promueve.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en Plaza de Armas experimentan una comunicación abierta y franca, lo que indica que una proporción importante de los trabajadores percibe un entorno de comunicación transparente y accesible, aunque no siempre consistente, lo que evidencia una cultura comunicativa en general favorable. En cambio, algunos trabajadores perciben que la comunicación abierta y franca se fomenta solo ocasionalmente, lo que indicaría que hay cierta inconsistencia en las prácticas comunicativas. Por otro lado, existe una minoría de trabajadores que no sienten que se promueva la comunicación abierta y franca, lo que puede resultar como barreras comunicativas que evitan garantizar un entorno donde todos los trabajadores sienten que pueden expresarse libremente.

**Tabla 9.**

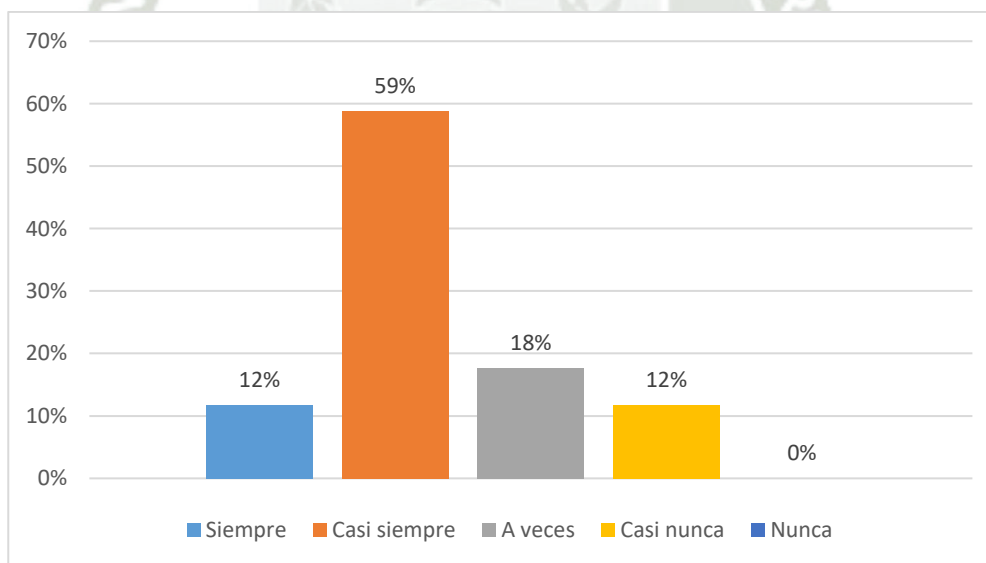
*El espíritu de trabajo en equipo dentro de la empresa es buena.*

RESPUESTAS	N°	%
Siempre	2	12%
Casi siempre	10	59%
A veces	3	18%
Casi nunca	2	12%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 7.**

*El espíritu de trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 9 y figura 7 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, el espíritu de trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, donde los resultados más relevantes fueron, con un 59% de los trabajadores indicaron que casi siempre, un 18% de los trabajadores señalaron que el espíritu de trabajo en equipo a veces es bueno, mientras que con un 12% señalaron siempre, y con otro 12% los trabajadores respondieron que el espíritu de trabajo en equipo casi nunca es bueno.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas experimentan un ambiente laboral positivo y colaborativo, donde la cooperación y la sinergia entre los miembros del equipo son consistentes, lo que puede tener un impacto positivo en la productividad y la satisfacción laboral. Por otro lado, existe un grupo significativo y otro reducido de trabajadores que pueden sentir que la colaboración y la cooperación son escasas en la empresa o perciben inconsistencia en el espíritu de trabajo en equipo, lo que podría resultar en un ambiente laboral menos satisfactorio y posiblemente afectar el rendimiento y la moral del equipo.

**Tabla 10.**

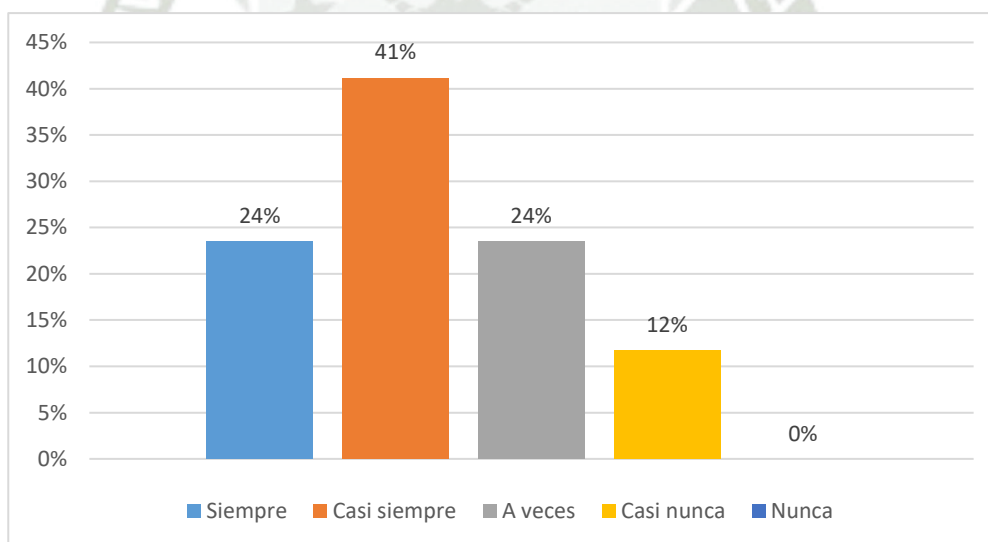
*Su carga de trabajo le permite tener un equilibrio saludable entre trabajo y vida.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	4	24%
Casi siempre	7	41%
A veces	4	24%
Casi nunca	2	12%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 8.**

*Su carga de trabajo le permite tener un equilibrio saludable entre trabajo y vida.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 10 y figura 8 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, siente que su carga de trabajo es razonable y le permite tener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal, donde los resultados más relevantes fueron, con un 41% de los trabajadores expresaron que casi siempre pueden equilibrar de manera efectiva sus responsabilidades laborales con su vida personal, un 24% señalaron siempre, mientras que otro 24% expresaron que a veces y solo un 12% de los trabajadores respondieron que casi nunca pueden equilibrar de manera efectiva su vida laboral y personal.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores del Katari Hotel en la Plaza de armas perciben un balance saludable entre su vida laboral y personal, lo que puede tener un impacto positivo en la satisfacción y la calidad de vida. Por otro lado, existe un cierto grupo de trabajadores que no lo experimentan de manera constante, por lo que se destaca una percepción ambivalente, donde los trabajadores enfrentan momentos de balance sobre su equilibrio trabajo-vida que puede contribuir a un ambiente laboral poco positivo. Finalmente, también está un grupo de trabajadores que considera que su carga laboral rara vez es razonable y que pueden estar enfrentando situaciones constantes de desequilibrio entre su vida laboral y personal, lo que puede ser una señal de que en algunas áreas de la empresa la carga laboral es más elevada o se gestiona de manera ineficiente.

**Tabla 11.**

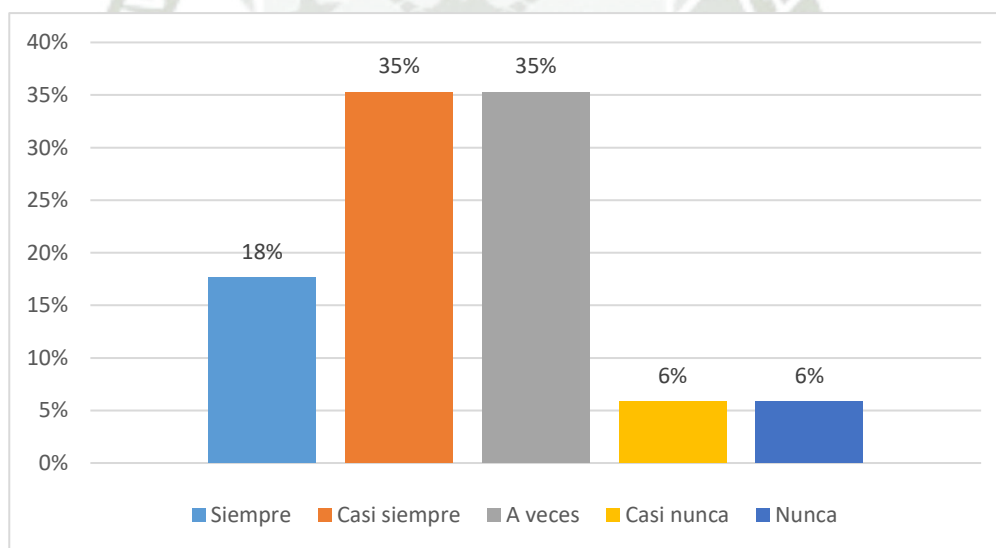
*Los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales.*

RESPUESTAS	Nº	%
Siempre	3	18%
Casi siempre	6	35%
A veces	6	35%
Casi nunca	1	6%
Nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 9.**

*Los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 11 y figura 9 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales, donde los resultados más relevantes fueron, con un 35% de los trabajadores indicaron que a veces los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales, y con otro 35% señalaron que casi siempre, mientras que un 18% expresaron siempre, solo un 6% de los trabajadores respondieron que casi nunca y otro 6% de los trabajadores considera que los objetivos de la empresa nunca reflejan sus intereses personales.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores sienten que los objetivos de la empresa están alineados con sus intereses y valores personales, lo que muestra una tendencia positiva. Por otro lado, un grupo considerable de trabajadores considera que, en ocasiones, los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales, lo que indica que la alineación entre ambas partes es inconsistente. Finalmente, para algunos empleados existe una desconexión significativa entre lo que la empresa busca lograr y lo que ellos desean o consideran importante a nivel personal, lo que podría indicar insatisfacción o frustración respecto a la dirección de la empresa y su propio rol dentro de la organización.

**Tabla 12.**

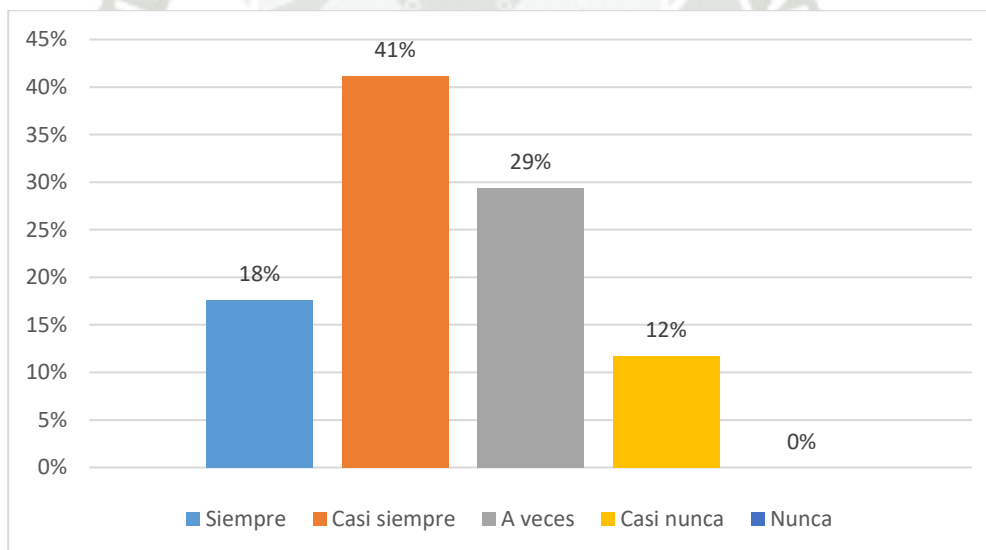
*La empresa le ayuda a gestionar y decidir sobre sus actividades laborales.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	3	18%
Casi siempre	7	41%
A veces	5	29%
Casi nunca	2	12%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 10.**

*La empresa le ayuda a gestionar y decidir sobre sus actividades laborales.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 12 y figura 10 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, la empresa le ayuda a que pueda gestionar y tomar sus propias decisiones sobre sus actividades laborales, donde los resultados más relevantes fueron, con un 41% de los trabajadores expresaron que casi siempre, con un 29 % indicaron que a veces, mientras que un 18% señaló que siempre, y solo un 5% de los trabajadores señalaron que casi nunca la empresa les ayuda a gestionar y tomar decisiones sobre sus actividades laborales.

Frente a esta pregunta, podemos notar que la mayoría de los trabajadores tienen un alto nivel de autonomía y apoyo para tomar decisiones en el trabajo, lo que puede contribuir a su sentido de responsabilidad y satisfacción laboral, lo cual es un punto favorable que denota esfuerzos hacia la confianza y la delegación en los trabajadores. Por otro lado, están aquellos trabajadores que perciben que este apoyo es inconsistente, ya que se considera que solo en algunas ocasiones se les brinda ayuda para gestionar y tomar decisiones. Esto refleja una falta de uniformidad en la aplicación de estas prácticas, lo que puede generar incertidumbre entre los trabajadores respecto a su autonomía laboral., y finalmente para algunos trabajadores que probablemente sienten una falta significativa de apoyo o autonomía en la toma de decisiones, lo que podría afectar negativamente su capacidad para realizar su trabajo de manera eficaz y satisfactoria.

**Tabla 13.**

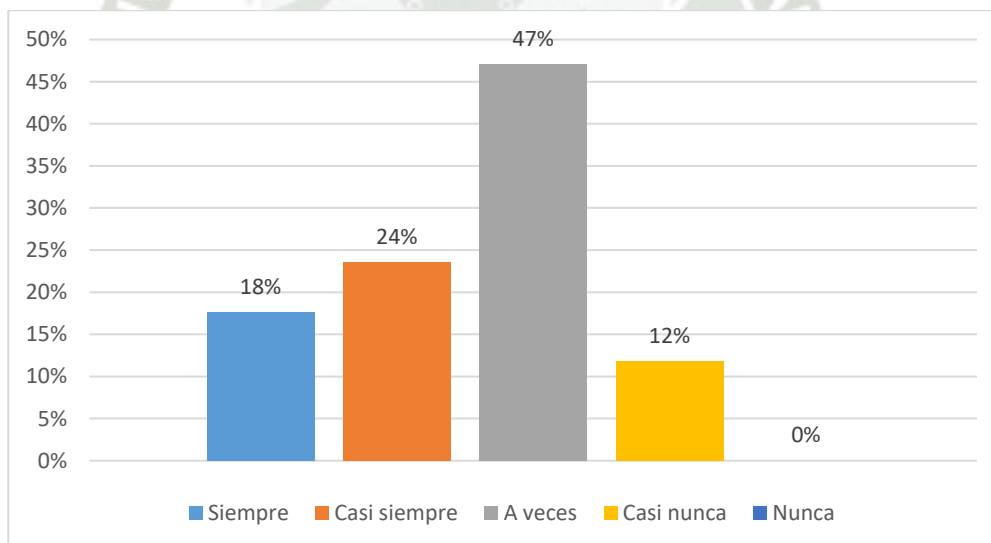
*La empresa reconoce su desempeño y esfuerzo que realiza diariamente.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	3	18%
Casi siempre	4	24%
A veces	8	47%
Casi nunca	2	12%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 11.**

*La empresa reconoce su desempeño y esfuerzo que realiza diariamente.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 13 y figura 11 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, la empresa reconoce su desempeño y esfuerzo que realiza diariamente en sus labores, donde los resultados más relevantes fueron, con un 47% de los trabajadores expresaron que a veces, mientras que un 24% indicaron casi siempre, un 18% respondieron que siempre, por otro lado, un 12% de los trabajadores expresaron que casi nunca la empresa reconoce su desempeño y esfuerzo diario.

Frente a esta pregunta, podemos notar que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas experimentan reconocimientos de manera intermitente, lo que podría deberse a la falta de consistencia en los programas de reconocimiento y que podría generar desmotivación entre los trabajadores porque no sienten que su esfuerzo sea valorado de manera regular. Además, puede dificultar la consolidación de un ambiente laboral en el que los trabajadores se sientan valorados de forma equitativa y constante. Por otro lado, para algunos trabajadores que perciben que su desempeño y esfuerzo son reconocidos de manera constante, lo cual se puede considerar crucial para la motivación y el compromiso laboral. Finalmente, están aquellos trabajadores que sienten una falta significativa de reconocimiento, lo que podría afectar negativamente a la motivación, productividad y compromiso de estos trabajadores.

**Tabla 14.**

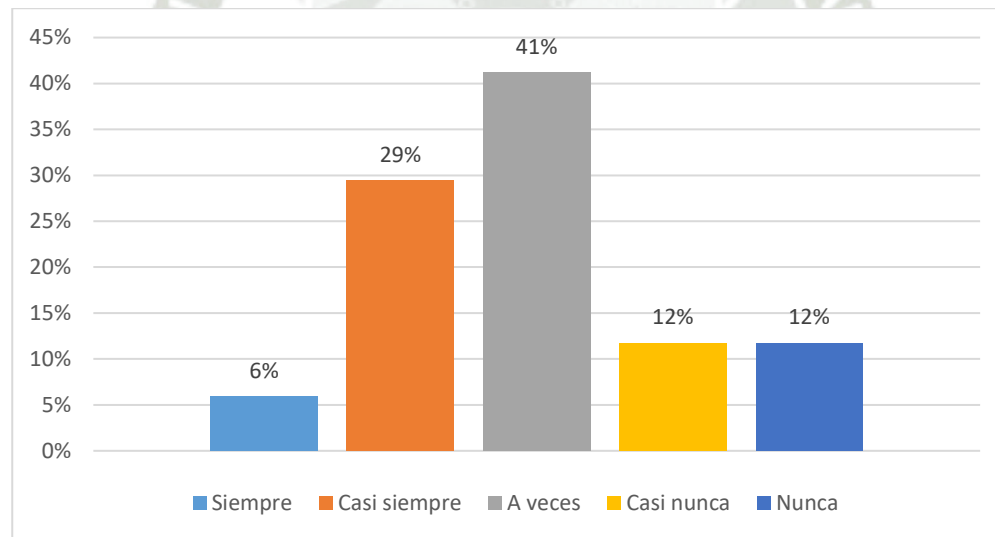
*La empresa tiene interés por si trabajas motivado.*

RESPUESTAS	Nº	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	5	29%
A veces	7	41%
Casi nunca	2	12%
Nunca	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 12.**

*La empresa tiene interés por si trabajas motivado.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 14 y figura 12 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre, si la empresa tiene interés por si trabajas motivado, donde los resultados más relevantes fueron, con un 41% los trabajadores señalaron a veces, con un 29% los trabajadores expresaron que casi siempre, mientras que un 12% indicaron que casi nunca y con otro 12% que indico nunca y solo un 6 % de los trabajadores señalaron que siempre perciben que la empresa tiene interés en que trabajen motivados.

Frente a esta pregunta, podemos notar que la mayoría de los trabajadores sienten que la empresa muestra interés en su motivación de manera inconsistente. Lo que indica que una gran parte de los trabajadores percibe los esfuerzos de la organización como irregulares o circunstanciales, ya que refleja que el interés de la empresa por la motivación de los trabajadores no está integrado en las políticas ni en la cultura organizacional de manera clara y constante, lo que podría afectar negativamente su satisfacción y compromiso en el trabajo. Por otro lado, se refleja en un grupo considerable de trabajadores que perciben que la empresa muestra interés en mantenerlos motivados, ya sea siempre o en la mayoría de las ocasiones, lo que puede contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Finalmente, están algunos trabajadores que tienen una percepción claramente desfavorable, lo cual puede tener un impacto directo en la satisfacción laboral, generando posibles problemas de desmotivación, afectando su compromiso y desempeño.

**Tabla 15.**

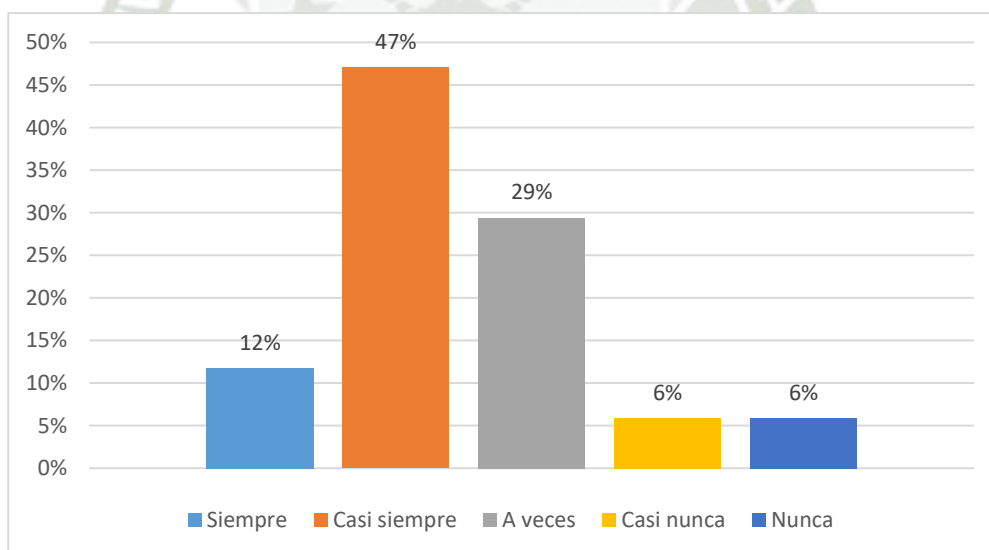
*Tiene oportunidad de asumir desafíos para desarrollar nuevas habilidades.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	2	12%
Casi siempre	8	47%
A veces	5	29%
Casi nunca	1	6%
Nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 13.**

*Tiene oportunidad de asumir desafíos para desarrollar nuevas habilidades.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 15 y figura 13 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, se tiene la oportunidad de asumir desafíos significativos que le permiten desarrollar nuevas habilidades y competencias, donde los resultados más relevantes fueron, con un 47% de los trabajadores indicaron que casi siempre, con un 29% indicaron a veces y un 12% que indicó siempre, mientras que un 6% de los trabajadores expresaron que casi nunca y otro con un 6% respondieron que nunca tienen la oportunidad de asumir desafíos significativos.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas experimentan un ambiente laboral que fomenta el crecimiento y el desarrollo profesional, lo cual indica que la empresa está brindando posibilidades de desarrollo a una buena parte de su equipo. Mientras que algunos trabajadores experimentan oportunidades intermitentes para el desarrollo de habilidades y competencias, lo cual puede evidenciar que las oportunidades no son consistentes ni ampliamente distribuidas entre todos los trabajadores. Por otro lado, existe un cierto grupo de trabajadores que sienten una falta significativa de oportunidades para el desarrollo de habilidades y competencias, lo que podría experimentar desmotivación, falta de compromiso o insatisfacción laboral.

**Tabla 16.**

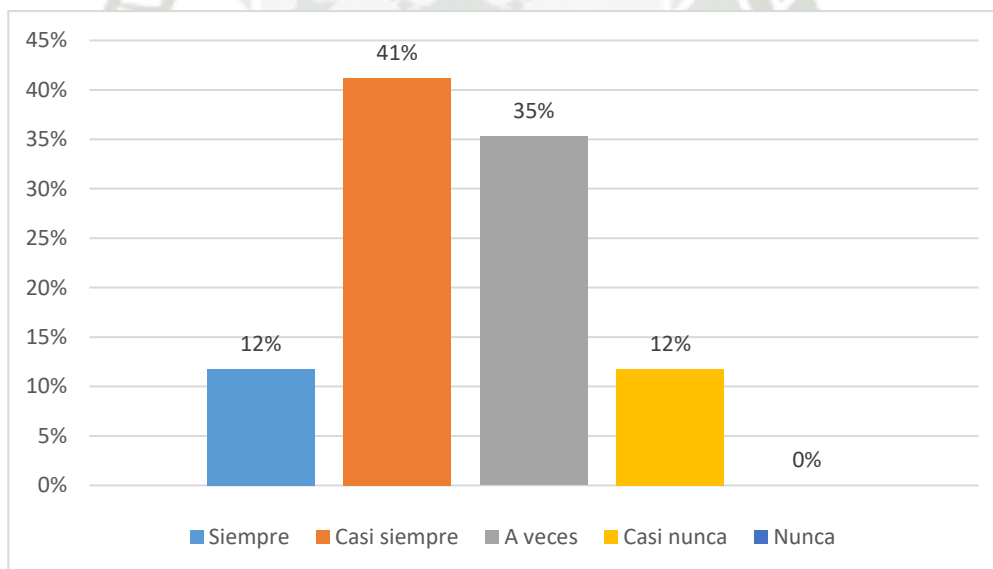
*La organización le ha ofrecido herramientas para su desempeño y su aprendizaje.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	2	12%
Casi siempre	7	41%
A veces	6	35%
Casi nunca	2	12%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 14.**

*La organización le ha ofrecido herramientas para su desempeño y su aprendizaje.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 16 y figura 14 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre, si la organización le ha ofrecido herramientas necesarias para su desempeño y para fomentar su aprendizaje, donde los resultados más relevantes fueron, con un 41% de los trabajadores indicaron que casi siempre, con un 35% señalaron que a veces, mientras que un 12% expresaron a veces, y con otro 12% de los trabajadores respondieron que nunca la organización les ha ofrecido las herramientas necesarias para su desempeño y aprendizaje.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas perciben que la organización está comprometida con proporcionar herramientas necesarias para su desempeño y aprendizaje, lo que indica que la empresa tiene políticas y prácticas encaminadas a proporcionar recursos. Esto refleja una intención positiva por parte de la empresa de apoyar a sus trabajadores. Por otro lado, existe cierto grupo de trabajadores que experimentan la provisión de herramientas y recursos de manera intermitente y reflejan una falta de consistencia, lo que puede generar incertidumbre o limitaciones para que los trabajadores desempeñen sus tareas de manera eficiente. Finalmente, está un grupo reducido de trabajadores que sienten una falta significativa de apoyo en términos de herramientas y recursos, lo que podría afectar negativamente el desempeño, la productividad y la motivación de estos trabajadores.

**Tabla 17.**

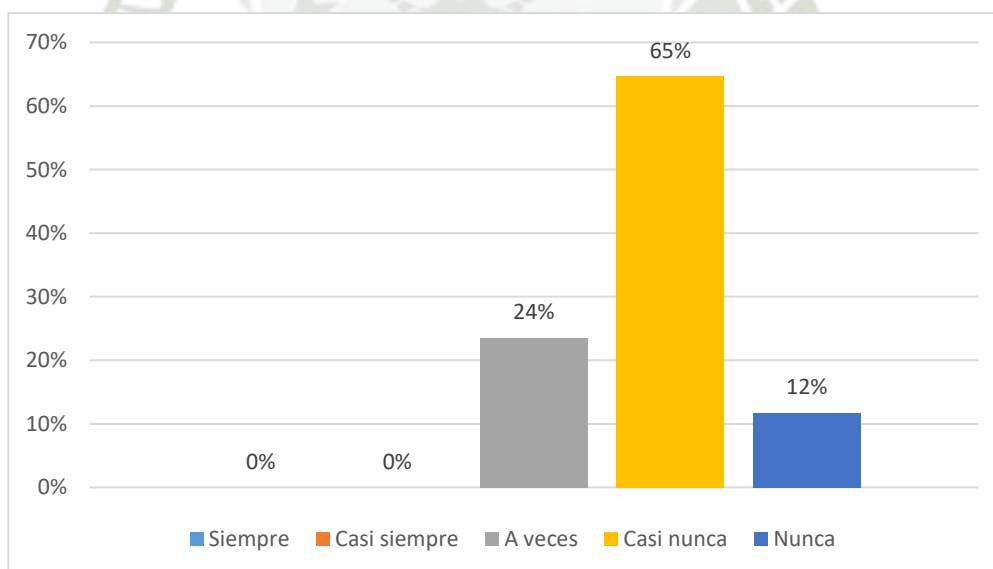
*La empresa le brinda programas de capacitación.*

RESPUESTAS	N°	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	24%
Casi nunca	11	65%
Nunca	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 15.**

*La empresa le brinda programas de capacitación.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 17 y figura 15 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, la empresa le brinda programas de capacitaciones, donde los resultados más relevantes fueron, con un 65% de los trabajadores indicaron que casi nunca, con un 24% señalaron que a veces, mientras que un 12% expresaron que nunca reciben cursos o capacitaciones en su centro de trabajo.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas tienen una percepción negativa sobre los programas de capacitación, lo que refleja que la empresa no ha implementado de manera activa programas de capacitación para sus trabajadores. Esta falta de acceso a la capacitación puede limitar significativamente el desarrollo profesional de los trabajadores, reducir su motivación y comprometer su capacidad para enfrentar nuevos desafíos o adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa. Por otro lado, existe un grupo considerado de trabajadores que percibe que en algunas ocasiones tienen acceso a programas de capacitación, lo que indica que existen esfuerzos esporádicos por parte de la empresa; estos no son suficientes ni están disponibles para la mayoría de los trabajadores.

**Tabla 18.**

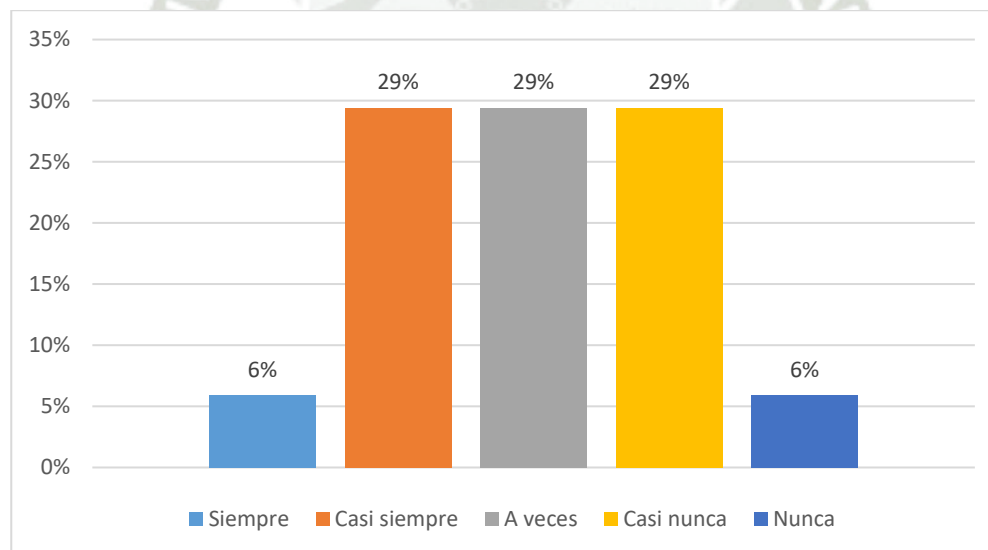
*Existe un ambiente donde se fomenta la comunicación abierta y respetuosa.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	1	6%
Casi siempre	5	29%
A veces	5	29%
Casi nunca	5	29%
Nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 16.**

*Existe un ambiente donde se fomenta la comunicación abierta y respetuosa.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 18 y figura 16 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre, si existe un ambiente de trabajo en el que se fomenta la comunicación abierta y respetuosa, donde los resultados más relevantes fueron, con un 29% de los trabajadores indicaron casi siempre, otro 29% señalaron que a veces, y con otro 29% señalo casi nunca, mientras que un 6% siempre y con otro 6% de los trabajadores respondieron que nunca existe un ambiente de trabajo en el que se fomente la comunicación abierta y franca.

Frente a esta pregunta, podemos notar que la percepción de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas sobre la comunicación abierta y franca en la organización está dividida de manera casi equitativa entre respuestas positivas, intermedias y negativas, lo que evidencia una falta de consenso sobre la calidad del ambiente comunicativo. Es probable que algunos departamentos, líderes o equipos promuevan la comunicación abierta, mientras que en otros prevalezcan barreras o dinámicas poco colaborativas, lo cual puede generar barreras en la colaboración, flujo de ideas y resolución de problemas, afectando tanto el desempeño como la construcción de un equipo cohesionado como la satisfacción laboral de los trabajadores.

**Tabla 19.**

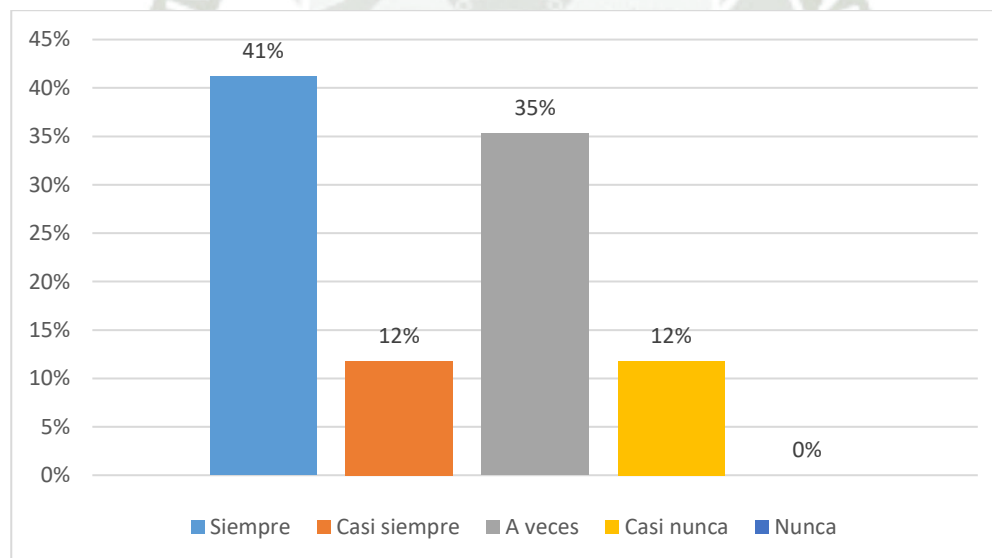
*Se siente identificado con la empresa en cuanto a sus valores, misión y visión.*

RESPUESTAS	N°	%
Siempre	7	41%
Casi siempre	2	12%
A veces	6	35%
Casi nunca	2	12%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 17.**

*Se siente identificado con la empresa en cuanto a sus valores, misión y visión.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 19 y figura 17 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre, si se siente identificado con la empresa en cuanto a sus valores, misión y visión, donde los resultados más relevantes fueron, con un 41% de los trabajadores expresaron que siempre, con un 35% que indicaron a veces, mientras que un 12% señalaron casi siempre, y por otro lado otro 12% de los trabajadores expresaron casi nunca se sienten identificados con la empresa en cuanto a sus valores, misión y visión.

Frente a esta pregunta, podemos notar que la mayoría de los trabajadores experimentan una fuerte alineación con la identidad y los principios fundamentales de la empresa. Esto es un indicador positivo, ya que una alta identificación de los trabajadores con los valores y la misión de la empresa suele traducirse en un mayor compromiso y sentido de pertenencia. Por otro lado, están aquellos trabajadores que experimentan una identificación intermitente, lo que podría reflejar una falta de comunicación clara por parte de la organización sobre sus principios fundamentales. Finalmente, este otro grupo, pero reducido, siente una falta significativa de conexión con los valores de la empresa, lo que podría afectar negativamente su satisfacción laboral y su compromiso a largo plazo.

**Tabla 20.**

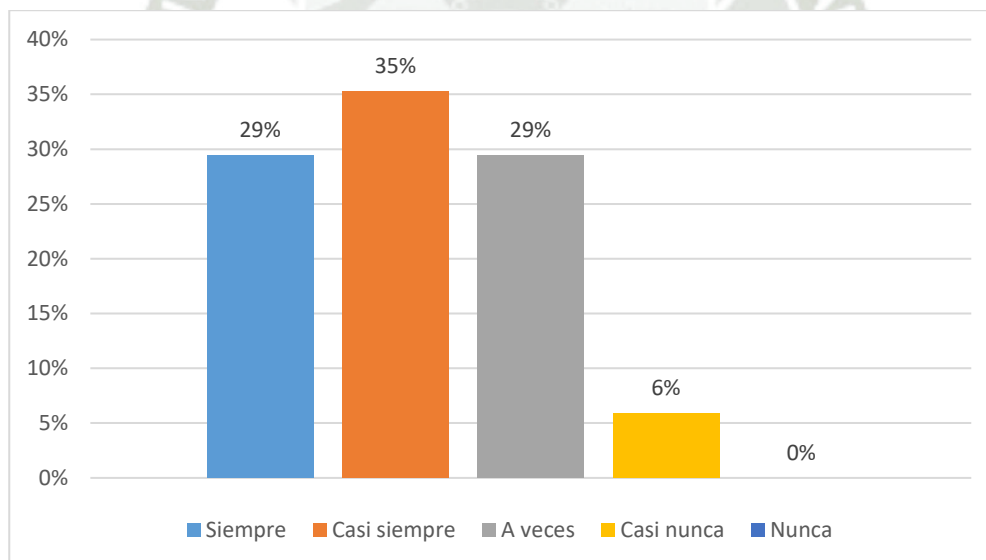
*Se siente motivado/a para contribuir al éxito de la empresa.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	5	29%
Casi siempre	6	35%
A veces	5	29%
Casi nunca	1	6%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 18.**

*Se siente motivado/a para contribuir al éxito de la empresa.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 20 y figura 18 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre, si se siente motivado/a para contribuir de manera significativa al éxito de la empresa, donde los resultados más relevantes fueron, con un 35% de los trabajadores expresaron que casi siempre, con un 29% señalaron que siempre, otro con un 29% indicaron que a veces, y solo un 6% de los trabajadores expresaron casi nunca se sienten motivados para contribuir de manera significativa al éxito de la empresa.

Frente a esta pregunta, podemos notar que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas se sienten motivados para contribuir al éxito de la empresa de manera constante o casi constante. Este nivel de motivación es un indicador positivo, ya que refleja un fuerte compromiso y dedicación de la mayoría de los trabajadores dentro de la organización, lo cual es clave para el éxito a largo plazo y es esencial para mantener un ambiente de trabajo productivo. Aunque para la mayoría de los trabajadores muestra una motivación constante, un cierto grupo de trabajadores se siente motivado solo en algunas ocasiones, lo cual puede indicar que hay factores externos o internos que influyen en su compromiso y motivación. Por otro lado, están aquellos trabajadores que se sienten rara vez motivados para contribuir al éxito de la empresa, lo que podría indicar posibles problemas de compromiso o desafíos en la conexión emocional con los objetivos organizacionales.

**Tabla 21.**

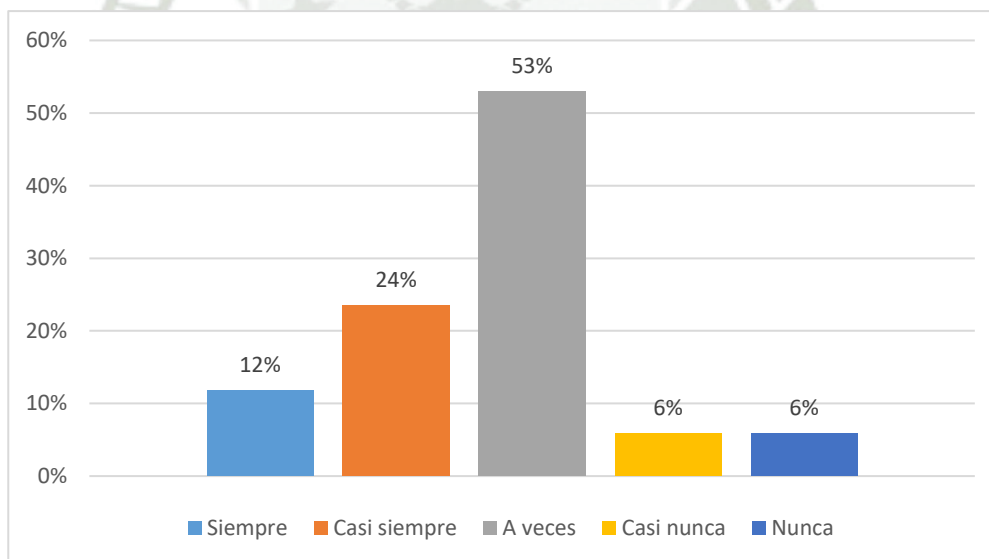
*La empresa le brinda incentivos que le motiven como trabajador.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	2	12%
Casi siempre	4	24%
A veces	9	53%
Casi nunca	1	6%
Nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 19.**

*La empresa le brinda incentivos que le motiven como trabajador.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 21 y figura 19 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, la empresa le brinda incentivos que le motivan como trabajador, donde los resultados más relevantes fueron, con un 53% de los trabajadores indicaron a veces, con otro 24% que señalaron casi siempre, mientras que un 12% expresaron siempre y con un 6% los trabajadores respondieron casi nunca y otro 6% respondió que nunca la empresa les brinda incentivos que los motivan.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de armas no experimentan una motivación constante basada en los incentivos, lo que puede indicar que los incentivos ofrecidos por la empresa no son constantes o no siempre cumplen con las expectativas de los trabajadores. Es posible que los trabajadores se sientan motivados solo en ciertas ocasiones, lo que puede depender de factores específicos como el desempeño individual, los objetivos alcanzados, lo cual la falta de consistencia en la entrega de incentivos podría afectar la motivación general de los trabajadores a largo plazo. Por otro lado, están aquellos trabajadores que se sienten motivados por incentivos de manera constante o casi constante. Esto indica que una parte significativa de los trabajadores reconoce el esfuerzo de la empresa por motivarlos, pero también refleja que hay margen para aumentar la efectividad de estos incentivos. Finalmente, algunos trabajadores que no perciben los incentivos como un factor motivador significativo. Esta falta de incentivos regulares o la percepción de que no son adecuados podrían estar afectando la moral y el desempeño de estos empleados, quienes pueden sentir que los incentivos no se aplican de manera justa o que la empresa no ofrece beneficios suficientes para mantener su motivación.

**Tabla 22.**

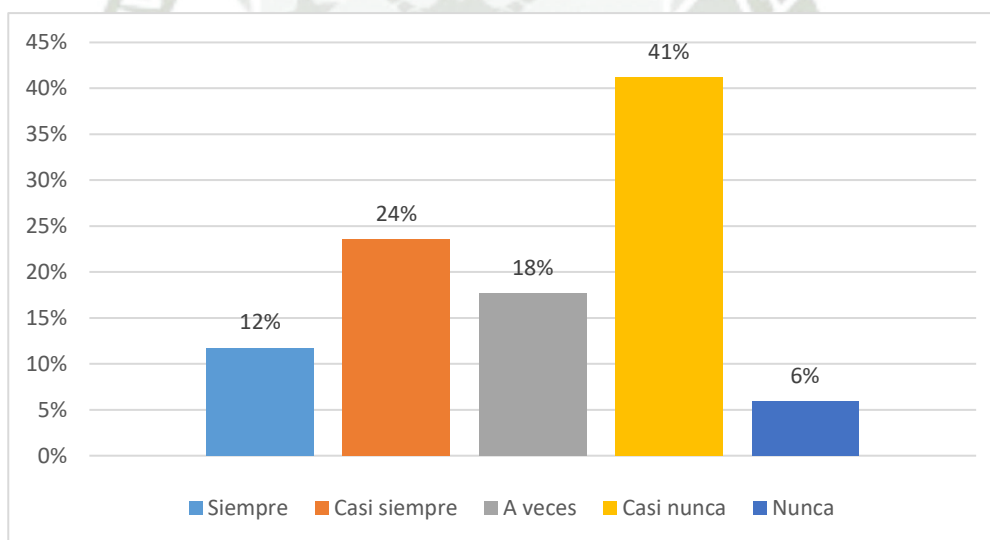
*Los patrones de conducta entre compañeros permiten un buen clima laboral.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	2	12%
Casi siempre	4	24%
A veces	3	18%
Casi nunca	7	41%
Nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 20.**

*Los patrones de conducta entre compañeros permiten un buen clima laboral.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 22 y figura 20 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, los patrones de conducta entre sus compañeros de trabajo permiten un clima laboral adecuado, donde los resultados más relevantes fueron, con un 41% de los trabajadores casi nunca, con un 24% señalaron casi siempre, mientras que un 18% expresaron a veces, con un 12% que indicaron siempre y solo un 6% de los trabajadores respondieron que los patrones de conducta entre sus compañeros de trabajo nunca permiten un clima laboral adecuado.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas indican que los patrones de conducta no permiten un clima laboral adecuado, lo cual refleja una situación preocupante dentro de la empresa, ya que, para una parte significativa de los trabajadores, el ambiente laboral no es favorable debido a la conducta de sus compañeros. Esto sugiere que hay conflictos frecuentes o una cultura laboral que no favorece el trabajo en equipo, la colaboración o el bienestar de los trabajadores, lo que podría afectar negativamente su desempeño, bienestar emocional y satisfacción laboral. Por otro lado, algunos trabajadores consideran que los patrones de conducta contribuyen de manera significativa y casi continua a un clima laboral adecuado. Sin embargo, existe un grupo considerado de trabajadores que experimentan comportamientos positivos y facilitan un ambiente adecuado, pero en otras ocasiones pueden surgir situaciones conflictivas o tensas que afectan negativamente el ambiente de trabajo. Esto pone de manifiesto que puede haber áreas dentro de los equipos de trabajo que necesiten atención en cuanto a la mejora de la comunicación, resolución de conflictos o fortalecimiento de relaciones interpersonales.

**Tabla 23.**

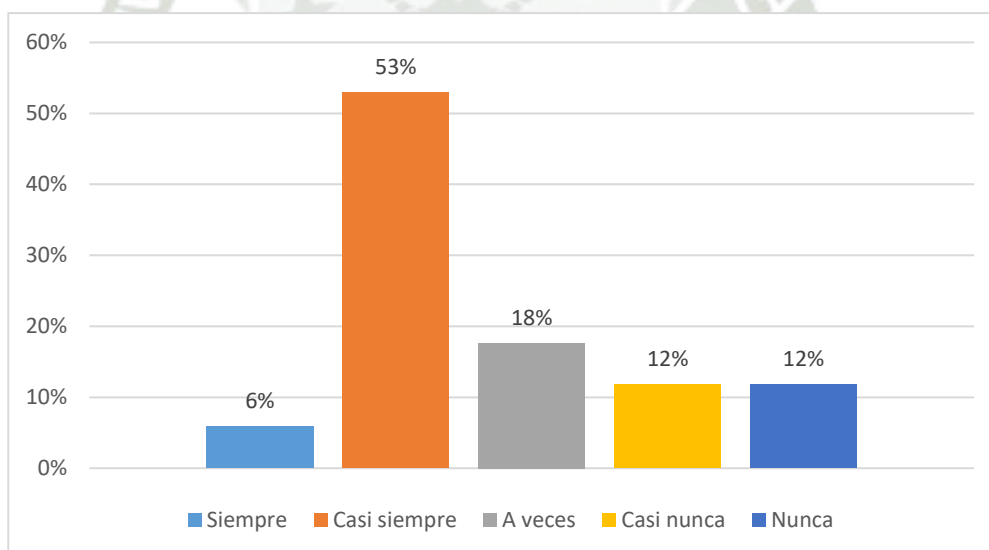
*La infraestructura de la empresa le permite desarrollar un trabajo eficiente.*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	1	6%
Casi siempre	9	53%
A veces	3	18%
Casi nunca	2	12%
Nunca	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 21.**

*La infraestructura de la empresa le permite desarrollar un trabajo eficiente.*



Nota. Elaboración propia.

## Interpretación

En la tabla 23 y figura 21 se puede observar que ante la pregunta planteada sobre si, la infraestructura con la que cuenta la empresa le permite desarrollar un trabajo eficiente, donde los resultados más relevantes fueron, con un 53% de los trabajadores indicaron casi siempre y con un 18% indicaron a veces, mientras que un 12% expresaron casi nunca y otro 12% expreso nunca y solo el 6% de los trabajadores respondieron que la infraestructura siempre les permite desarrollar un trabajo eficiente.

Esto significa que la mayoría de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, consideran que la infraestructura les permite desarrollar su trabajo de manera eficiente, ya sea siempre o casi siempre. Esto refleja una percepción mayoritaria de que las condiciones de trabajo son generalmente favorables en cuanto a infraestructura. Por otro lado, algunos trabajadores experimentan inconsistencia para realizar su trabajo de manera eficiente. Esto sugiere que, para estos empleados, las condiciones de trabajo dependen de factores específicos que pueden variar, como la disponibilidad de recursos, el estado de las instalaciones o la adecuación del espacio para sus necesidades. Finalmente, existe cierto grupo de trabajadores que considera que la infraestructura no es adecuada para su desempeño laboral. Esto puede reflejar carencias graves en ciertos equipos, instalaciones, tecnología o espacios de trabajo.

## RESULTADO DE LA ENTREVISTA

**Tabla 24.**

*Guía de Entrevista.*

<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Conclusión</b>
Clima Organizacional	¿Cómo se mantiene al tanto de las necesidades y preocupaciones de sus trabajadores y cómo los aborda dentro del contexto de su liderazgo?	La gerente señaló que como líder se mantiene al tanto de las necesidades y preocupaciones de sus trabajadores mediante un contacto permanente y frecuente coordinación. A pesar de no interactuar directamente con todos los colaboradores, utiliza a las jefaturas como intermediarios y realiza reuniones regulares para conocer el estado del clima laboral y las necesidades del equipo. Este enfoque asegura una comunicación constante y efectiva con todas las áreas de la organización.	La gerente demuestra un liderazgo basado en la comunicación constante y efectiva, manteniéndose al tanto de las necesidades y preocupaciones de los trabajadores a través de la coordinación con jefaturas y reuniones regulares, lo que facilita un adecuado clima laboral.
	¿Qué tan fuerte es la cultura de trabajo en equipo y colaboración dentro de la empresa?	La gerente destacó que el trabajo en equipo y la colaboración son esenciales en la empresa, considerando que son el pilar fundamental para el funcionamiento adecuado del hotel. Aunque los trabajadores realizan distintas labores, todos apoyan en las distintas áreas para lograr que todo funcione de manera eficiente. Además, resaltó que uno de los valores más importantes para Katari es que sus trabajadores trabajen en equipo, lo que consideran muy valioso.	La cultura de trabajo en equipo y colaboración es fundamental en la empresa, ya que se considera el pilar esencial para su buen funcionamiento, promoviendo la eficiencia y el apoyo mutuo entre los empleados en diversas áreas.
	¿Cómo ha evolucionado la identidad de la empresa a lo largo del tiempo y cómo ha	La gerente resaltó que Katari ha logrado un crecimiento significativo en sus 10 años de operación, lo que les ha	La identidad de la empresa ha evolucionado positivamente a lo largo de los 10 años, lo que ha fortalecido la moral y el

	<p>afectado esto a la moral y el compromiso de sus trabajadores?</p>	<p>brindado alegría y satisfacción. Este progreso ha permitido ofrecer mejoras y desarrollar líneas de carrera para sus colaboradores, fortaleciendo su compromiso e identidad con la empresa. Esto se refleja en un equipo motivado y comprometido a contribuir al éxito de la empresa.</p>	<p>compromiso de los trabajadores, al ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.</p>
	<p>¿Cuáles son las estrategias clave que utiliza la empresa para reconocer el desempeño excepcional de sus trabajadores?</p>	<p>La gerente indico que la empresa utiliza diversas estrategias para reconocer el desempeño destacado de sus colaboradores. Esto incluye el uso de plataformas digitales como Booking, que recopilan valoraciones y comentarios de los huéspedes sobre su experiencia y mencionan directamente a los empleados que sobresalen. Además, la empresa realiza encuestas de satisfacción tras el check-out de los huéspedes, lo que permite medir el impacto del desempeño individual y de cada área. Internamente, cuentan con supervisiones y jefaturas que evalúan el desempeño de los colaboradores.</p>	<p>La empresa reconoce el desempeño excepcional de sus trabajadores a través de plataformas digitales, encuestas de satisfacción de los huéspedes y evaluaciones internas por parte de supervisores y jefaturas.</p>
	<p>¿Qué estrategias y prácticas ha implementado la empresa para mantener a los trabajadores motivados y comprometidos?</p>	<p>La gerente menciona que la empresa implementa diversas estrategias para mantener a los trabajadores motivados y comprometidos, como el reconocimiento de aquellos colaboradores que han recibido elogios de los huéspedes o han destacado en su desempeño. Además, se les informa a todos los empleados sobre los logros de sus compañeros durante</p>	<p>La empresa implementa estrategias como el reconocimiento de logros, la comunicación de éxitos entre compañeros y el otorgamiento de incentivos y beneficios para mantener a los trabajadores motivados y comprometidos, promoviendo un ambiente de apoyo y reconocimiento.</p>

		reuniones y briefings, lo que fomenta un ambiente de apoyo y felicitación mutua. También ofrecen incentivos y beneficios relacionados con el desempeño, sirviendo como premios para aquellos que muestran un buen rendimiento. Estas prácticas refuerzan la motivación y el compromiso dentro de la empresa para un buen desempeño de los trabajadores.	
	¿Qué oportunidades brinda la empresa para que sus trabajadores asuman responsabilidades y desafíos que les permitan fomentar su desarrollo y autorrealización?	La gerente señaló que la empresa ofrece diversas oportunidades para el desarrollo y autorrealización de sus trabajadores, brindándoles líneas de carrera y crecimiento profesional. Esto se logra principalmente a través de la apertura de nuevas sedes en distintas regiones, lo que permite a los empleados en puestos operativos avanzar hacia roles de mayor responsabilidad. Además, se les ofrece capacitación continua en diversas áreas, lo que les permite mejorar sus habilidades y asumir desafíos, demostrando su capacidad para desempeñar funciones de mayor compromiso y responsabilidad dentro de la empresa.	La empresa brinda oportunidades de desarrollo y autorrealización a través de líneas de carrera, apertura de nuevas sedes y capacitación continua, lo que permite a los trabajadores asumir roles de mayor responsabilidad y mejorar sus habilidades.
Satisfacción Laboral	¿La empresa ofrece programas de capacitación a sus trabajadores que se alineen con las metas y la estrategia general de la empresa?	La gerente confirmó que la empresa ofrece programas de capacitación continuos con el objetivo de desarrollar las habilidades de sus colaboradores y cumplir con los requisitos necesarios para el desempeño organizacional. Las capacitaciones son	La empresa ofrece programas de capacitación continuos, alineados con sus metas y estrategias, basados en evaluaciones previas para desarrollar las habilidades y competencias de los trabajadores.

		diseñadas en base a evaluaciones previas, lo que permite ofrecer programas adecuados para fomentar el desarrollo de las competencias de los trabajadores. Todo este proceso está alineado con los objetivos y metas estratégicas de la empresa.	
¿Qué obstáculos o desafíos ha identificado en relación con la comunicación asertiva dentro de su equipo y cómo lo ha abordado?	La gerente mencionó que, como empresa, se preocupa mucho por el clima laboral y la satisfacción laboral y, por ello, ha implementado una comunicación horizontal, donde todos los colaboradores son valorados igualmente. Esto ha favorecido una relación cercana entre jefaturas, trabajadores y equipos de trabajo. En cuanto a la comunicación asertiva, reconocen que es la mejor manera de obtener buenos resultados, ya que permite transmitir mensajes de forma clara, adecuada y respetuosa. Esto facilita el desarrollo de habilidades en los colaboradores y les permite desempeñarse mejor.	La empresa ha abordado los desafíos de la comunicación asertiva mediante la implementación de una comunicación horizontal, favoreciendo relaciones cercanas y claras entre jefaturas y empleados, lo que mejora el clima laboral y el desempeño de los colaboradores.	
¿Considera que sus trabajadores se sienten identificados y comprometidos con la empresa y, de ser así, puede proporcionar uno o dos ejemplos concretos de acciones que los hayan fortalecido?	La gerente destacó que los trabajadores están comprometidos con la empresa, lo cual se ha demostrado en innumerables ocasiones. Un ejemplo de esto es cuando, debido a bajas por diversos motivos, los empleados estuvieron dispuestos a cubrir roles adicionales y realizar trabajos excepcionales. Otro claro ejemplo fue durante la pandemia, algunos empleados incluso cambiaron sus roles	Los trabajadores están identificados y comprometidos con la empresa, lo cual se ha evidenciado en su disposición para cubrir roles adicionales y adaptarse a nuevas funciones, especialmente durante momentos difíciles como la pandemia.	

		para continuar apoyando a la empresa, lo que reflejó su identificación y compromiso con la organización.	
	¿Cuenta con una política de incentivos laborales que reconoce y motiva a sus trabajadores?	La gerente explicó que la empresa tiene una política de incentivos basada en la satisfacción del cliente. Cada vez que los trabajadores son mencionados por su buen desempeño, reciben un incentivo económico. Además, en la evaluación de desempeño, un porcentaje está relacionado con el servicio brindado, lo cual se reconoce económicamente. Los incentivos se otorgan a través de puntos, que están vinculados al rendimiento, lo que motiva a los trabajadores a mejorar continuamente. También se ofrecen beneficios adicionales, como el poder desayunar con su familia una vez cada seis meses.	La empresa cuenta con una política de incentivos que reconoce el buen desempeño mediante recompensas económicas, vinculadas a la satisfacción del cliente y la evaluación de desempeño, además de ofrecer beneficios adicionales
	¿Cuáles son las expectativas claras que la empresa establece para los empleados en términos de comportamiento y ética laboral?	La gerente indicó que las expectativas principales de la empresa son el respeto mutuo entre todos los colaboradores y el compromiso con las funciones asignadas. El respeto es considerado lo más importante, y cada empleado debe comprometerse con las tareas que se le encomiendan. Para la empresa, es fundamental que los empleados tengan claras sus responsabilidades para poder desarrollarse de manera efectiva.	La empresa establece como expectativas clave el respeto mutuo y el compromiso con las tareas asignadas, considerando fundamental que los empleados comprendan claramente sus responsabilidades para un desarrollo efectivo.
	¿Cómo maneja las preocupaciones o quejas de sus trabajadores?	La gerente señaló que la empresa brinda a los trabajadores espacios de diálogo para expresar sus	La empresa promueve un estilo de gestión orientado al diálogo, brindando a los trabajadores espacios para

	relacionadas con las condiciones de trabajo?	inquietudes, dudas o expectativas respecto a sus condiciones laborales. Asimismo, destacó que se procura que los colaboradores comprendan la importancia de sus aportes dentro de la organización.	expresar inquietudes sobre sus condiciones laborales y asegurando, al mismo tiempo, que comprendan la relevancia de sus aportes dentro de la organización.
--	--	--	--

Nota. Elaboración propia.



## DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa, durante el año 2024. De acuerdo con la hipótesis planteada, se ha corroborado que el clima organizacional y la satisfacción laboral percibidos por los trabajadores son, en términos generales, parcialmente satisfactorios. Es decir, las condiciones laborales evaluadas no son completamente positivas ni negativas, lo que sitúa en un punto intermedio. Aunque los resultados son en su mayoría aceptables, no alcanzan un nivel óptimo o ideal, lo cual evidencia áreas que requieren atención y mejora dentro de la organización.

Para el análisis de estas variables objeto de estudio, se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: una encuesta estructurada y una entrevista semiestructurada. El clima organizacional y la satisfacción laboral fueron evaluados a través de cuestionarios aplicados a toda la población de estudio, conformada por los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas. Adicionalmente, se realizó una entrevista a la gerente del hotel, mediante una cédula diseñada específicamente para conocer su percepción sobre estos aspectos, lo que permitió enriquecer el análisis desde una perspectiva directa. Ambos instrumentos fueron previamente validados por dos especialistas en evaluación de herramientas de investigación. Los expertos emitieron observaciones y sugerencias que contribuyeron a mejorar la pertinencia, claridad y precisión de los ítems incluidos tanto en el cuestionario como en la cédula de la entrevista. La implementación de estas recomendaciones fortaleció la fiabilidad del proceso de recolección y análisis de datos, asegurando así la consistencia y validez de los hallazgos presentados en esta investigación.

Los resultados obtenidos, derivados de las encuestas aplicadas a los trabajadores y de la entrevista realizada a la gerente del hotel, proporcionaron una visión integral del ambiente laboral.

Estos hallazgos permitieron identificar tanto fortalezas como aspectos susceptibles de mejora dentro de la organización, contribuyendo a comprender de manera más precisa los factores que influyen en el bienestar de los trabajadores y en su satisfacción y desempeño laboral. A partir de estos hallazgos, fue posible realizar un análisis detallado del entorno de trabajo, lo que resultó crucial para formular sugerencias orientadas a fortalecer la cultura organizacional y mejorar las condiciones laborales.

En cuanto al primer objetivo, orientado a evaluar los factores administrativos que inciden en el clima organizacional de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, esta investigación guarda relación con el estudio de Orosco (2019), donde también se identificó el factor administrativo, conformado por los subindicadores liderazgo y organización y estructura, considerados determinantes en la gestión interna de las empresas hoteleras.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo es percibido de manera positiva por la mayoría de los trabajadores, ya que un 35% señaló que sus superiores siempre, y otro 35% que casi siempre muestran una visión clara y motivadora, lo que refleja un estilo de liderazgo favorable para el compromiso y desempeño del equipo. Este aspecto es reforzado por la gerente, quien manifestó mantener una comunicación constante con los trabajadores a través de jefaturas y reuniones periódicas, con el fin de atender sus necesidades y fortalecer la coordinación entre áreas. En contraste, Orosco (2019) identificó deficiencias de liderazgo en los capitanes y falta de dirección en la gestión de equipos, lo que generaba desorganización y afectaba la moral laboral. Esta diferencia sugiere que Katari Hotel presenta un liderazgo más participativo y orientado al acompañamiento del personal, a diferencia de Orosco, donde predomina un liderazgo más distante. Desde el respaldo teórico, Münch (2011, como se citó en Moreno, 2012), sostiene que el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos

organizacionales, fortaleciendo la motivación y la cohesión de los trabajadores, lo que coincide con la dinámica observada en Katari Hotel.

En cuanto a la organización y estructura, los resultados reflejaron cierta ambigüedad, pues el 47% de los trabajadores indicó que a veces las políticas y procedimientos son claros y justos, lo que revela percepciones de inconsistencia que pueden incidir en el clima laboral. Aunque un grupo de trabajadores reconoció aspectos positivos en la gestión de políticas, aún no se logra una percepción uniforme de transparencia y equidad. De forma similar, Orosco (2019) identificó la ausencia de una estructura definida y la falta de procedimientos previos a los procesos laborales, lo que generaba confusión en la distribución de tareas y responsabilidades. En este sentido Dubrin (2003), señala que una organización y estructura adecuadas mejoran la eficiencia en la gestión de recursos y favorecen un clima laboral armonioso.

En síntesis, los hallazgos evidencian fortalezas en el liderazgo, lo que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional. Sin embargo, se identifican debilidades en la organización y estructura, lo que refleja la necesidad de implementar estrategias más consistentes para consolidar un entorno laboral aún más eficiente y coherente.

Respecto al segundo objetivo, orientado a examinar los factores sociales del clima organizacional en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, esta investigación guarda relación con el estudio de Orosco (2019), donde también se identificó el factor social, con coincidencias en los subindicadores autonomía y trabajo en equipo.

Los resultados del presente estudio se evidenció una distribución equilibrada, ya que un 29% de los colaboradores indicó que casi nunca, otro 29% que a veces y otro 29% que casi siempre se promueven actividades sociales, lo cual refleja una falta de consistencia en la planificación de espacios de integración. Esta ambivalencia se vincula con lo señalado por Moreno y Pérez (2018,

citados en Gómez, Maraza & Mamani, 2021), quienes sostienen que las relaciones interpersonales pueden actuar como un factor que fortalezca la cooperación y el desempeño laboral, pero también como un elemento que genere tensiones y dificulte el logro de los objetivos.

En cuanto a la comunicación, el 41% manifestó que siempre se promueve el diálogo abierto, reflejando una cultura organizacional orientada a la transparencia; este hallazgo se relaciona con Chiavenato (2000, 2011), quien señala que la comunicación constituye la red que integra y sincroniza a los miembros de la organización, favoreciendo el intercambio de conocimientos, ideas y sentimientos.

Respecto al trabajo en equipo, donde el 59% de los trabajadores indicó que casi siempre se fomenta, lo que evidencia un entorno colaborativo favorable y coherente con lo señalado por la gerente, quien destacó este aspecto como un pilar fundamental del hotel. Sin embargo, Orosco (2019) concluyó que, aunque existía cierto grado de cooperación entre los trabajadores, las prácticas de los capitanes eran inconsistentes: mientras algunos brindaban apoyo parcial, otros mostraban una falta de guía y respaldo, lo que debilitaba el clima organizacional.

En cuanto al balance vida-trabajo, el 41% consideró que casi siempre logra mantenerlo, aunque no de manera homogénea, pues algunos colaboradores reportaron dificultades para equilibrar sus responsabilidades personales y laborales. Este resultado se relaciona con lo expuesto por Ulrich y Ulrich (2010), quienes destacan que el equilibrio entre la vida personal y profesional fortalece el compromiso y la productividad del trabajador, favoreciendo su bienestar integral.

En relación con la identidad, los resultados fueron más diversos: un 35% percibió que casi siempre los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales, mientras que otro 35% señaló que esto ocurre solo a veces, lo que revela una percepción ambivalente respecto a la alineación entre los intereses individuales y organizacionales. Este aspecto coincide con lo planteado por

Giménez (2002, citado en Gómez Valle & Ormeño Ramírez, 2020), al sostener que la identidad se construye a partir de valores y símbolos que permiten a los individuos sentirse parte de la organización o, en caso contrario, distanciarse de ella.

Respecto a la autonomía, un 41% de los trabajadores indicó que casi siempre reciben apoyo para la toma de decisiones, lo que contribuye al fortalecimiento de la confianza y la responsabilidad en sus funciones. En contraste, Orosco (2019), identificó que los colaboradores rara vez podían expresar sus opiniones o sugerencias, ya que sus superiores no consideraban sus aportes ni brindaban la confianza necesaria, limitando así el desarrollo de su autonomía.

En síntesis, los hallazgos evidencian que los factores sociales desempeñan un papel decisivo en el fortalecimiento del clima laboral, destacando el trabajo en equipo y la comunicación como ejes que consolidan un entorno colaborativo. A su vez, la autonomía, la identidad, las relaciones interpersonales y el balance vida-trabajo muestran percepciones diversas, lo que refleja avances importantes, pero también la necesidad de continuar mejorando las condiciones organizacionales y favoreciendo la dinámica interna para alcanzar una alineación más consistente en el clima organizacional.

En relación con el tercer objetivo, orientado a analizar los factores motivacionales que inciden en el clima organizacional de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, esta investigación guarda relación con el estudio de Orosco (2019), donde también se identificó el factor motivacional, con coincidencias en los subindicadores reconocimiento y aprendizaje.

Los resultados evidenciaron percepciones heterogéneas. En el subindicador de reconocimiento, un 47% señaló que lo reciben solo a veces, lo que refleja una falta de consistencia en la valoración del esfuerzo, pese a que la gerente afirma contar con mecanismos de

retroalimentación a través de comentarios de huéspedes, encuestas y evaluaciones internas. En contraste, Orosco (2019) reportó que los trabajadores no recibían reconocimiento ni valoración por sus contribuciones, lo que limitaba la motivación y el compromiso laboral. En cuanto a la motivación, el 41% manifestó recibirla solo a veces, evidenciando que la percepción de interés por parte del hotel es irregular, aunque la gerente menciona estrategias de refuerzo como incentivos y reconocimiento. En ese sentido, de acuerdo con Saracho (2015), la motivación predispone al trabajador a la acción y contribuye a un clima organizacional óptimo, lo que coincide parcialmente con los hallazgos del presente estudio, donde la motivación se percibe como un aspecto aún por fortalecer.

Por otro lado, la autorrealización obtuvo un resultado más favorable, con un 47% que indicó casi siempre, reflejando oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Este resultado se respalda en la teoría de Maslow (1991), quien sostiene que la autorrealización representa el logro máximo del potencial humano, potenciando sus conocimientos, habilidades interpersonales y desarrollo integral. De manera similar, en el subindicador aprendizaje, un 41% señaló casi siempre, indicando que los trabajadores reconocen contar con recursos para mejorar su desempeño, aunque de manera no uniforme. En contraste, Orosco (2019) evidenció que las sugerencias de capacitación eran ignoradas por los superiores, lo que afectaba la preparación del personal y la calidad del servicio.

En síntesis, los hallazgos evidenciaron que los factores motivacionales juegan un papel decisivo en la consolidación del clima organizacional, destacando la autorrealización y el aprendizaje como fortalezas, mientras que el reconocimiento y la motivación requieren estrategias más consistentes. Fortalecer estos aspectos permitirá mejorar la dinámica interna, favorecer la satisfacción de los trabajadores y consolidar un entorno laboral más eficiente y comprometido.

En cuanto al cuarto objetivo, orientado a examinar las circunstancias psicológicas relacionadas con la satisfacción laboral en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, esta investigación guarda relación con el estudio de Orosco (2019), donde también se identificaron las circunstancias psicológicas, con coincidencias en los subindicadores capacitación, sistema de incentivos, compromiso organizacional, identificación con la empresa y comunicación asertiva. En ambos estudios se abordaron indicadores vinculados al bienestar emocional y motivacional del trabajador, lo que permite establecer una comparación sólida sobre la relevancia de las condiciones psicológicas en la satisfacción laboral dentro del sector hotelero.

Los resultados evidenciaron aspectos tanto positivos como áreas de mejora. En capacitación, un 65% de los trabajadores indicó que casi nunca accede a programas de formación, reflejando una carencia percibida en el desarrollo profesional, pese a que la gerente afirma que existen capacitaciones continuas alineadas con los objetivos organizacionales. Este hallazgo coincide con el estudio de Orosco (2019), quien reportó que el 100% de los trabajadores señaló que el hotel no brinda capacitaciones, evidenciando que la falta de formación constituye una problemática frecuente en el sector hotelero. Teóricamente, Aguilar (2006), señala que la capacitación es esencial para atender las necesidades presentes y futuras de los trabajadores, por lo que su ausencia limita el desarrollo profesional y la motivación laboral.

En cuanto a la comunicación asertiva, el 29% en la opción casi siempre, evidenciando percepciones divididas que sugieren desigualdad en la calidad de la comunicación entre áreas. En contraste, Orosco (2019) encontró que el 60% de los trabajadores casi siempre mantenían una comunicación asertiva basada en el respeto, lo que revela resultados más favorables en comparación con los de Katari Hotel. Esto se relaciona con lo expuesto por Llacuna y Pujol (2004),

al sostener que una comunicación asertiva fomenta relaciones interpersonales positivas y contribuye a la resolución de problemas laborales.

Respecto a la identificación con la empresa, un 41% manifestó sentirse siempre alineado con los valores y principios corporativos, favoreciendo el sentido de pertenencia. Esto contrasta con los hallazgos de Orosco (2019), donde el 53.3% de los trabajadores indicó que solo a veces se siente identificado con la empresa, lo que evidencia una mayor solidez en la identificación en el caso de Katari Hotel. Estos resultados se alinean con lo señalado por Socorro (2003), quien afirma que la identificación se da cuando el trabajador siente placer en su labor y logra un alto nivel de creatividad y compromiso, lo que repercute en los resultados superiores para la empresa.

El compromiso organizacional obtuvo un 35% en la opción casi siempre, mostrando motivación frecuente para contribuir al éxito de la empresa, lo que coincide con la visión de la gerente sobre el compromiso demostrado en situaciones críticas. En el estudio de Orosco (2019), en cambio, el 53.3% de los trabajadores señaló sentirse comprometido solo a veces, lo que refleja una percepción menos favorable que la registrada en Katari Hotel. Este hallazgo es respaldado por Robbins y Judge (2009), quienes lo describen como el nivel de identificación del trabajador con la organización y su deseo de mantener la relación laboral, lo que explica su relevancia en la satisfacción y desempeño de los trabajadores.

Respecto al sistema de incentivos, un 53% señaló que solo a veces perciben motivación por este factor, lo que refleja falta de consistencia o de cumplimiento de expectativas. Este resultado se asemeja al de Orosco (2019), donde el 93.3% afirmó que el hotel no brinda incentivos que estimulen su esfuerzo, reforzando la necesidad de implementar políticas de reconocimiento más efectivas. Sherman y Chruden (1999, como se citó en Cubas Rubio, 2019) destacan que un

sistema de incentivos bien aplicado mejora el rendimiento de los empleados y reducen los costos laborales mediante una mayor eficiencia en las tareas.

En síntesis, los hallazgos muestran que la identificación con la empresa y el compromiso organizacional se constituyen en fortalezas que contribuyen positivamente a la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel. Sin embargo, las debilidades en capacitación, comunicación y sistema de incentivos evidencian la necesidad de establecer estrategias más consistentes que fortalezcan la motivación y promuevan el desarrollo profesional de los trabajadores.

Respecto al quinto objetivo, orientado a identificar la circunstancia fisiológica vinculada a la satisfacción laboral en los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, esta investigación guarda relación con el estudio de Orosco (2019), donde también se identificó la circunstancia fisiológica, con coincidencia en el subindicador patrones de conducta. En ese sentido, de acuerdo con Manzano (2023), los patrones de conducta son pautas de comportamiento aprendidas a lo largo de la convivencia familiar y social, que regulan las formas de pensar y actuar de los individuos. Aunque pueden repetirse entre generaciones y percibirse como innatos, en realidad son conductas adquiridas a partir de la experiencia y del entorno social.

Los resultados mostraron que un 41% de los trabajadores indicó que casi nunca los patrones de conducta entre compañeros permiten un clima laboral adecuado, lo que refleja que, para una parte significativa del personal, este aspecto no favorece su bienestar ni satisfacción. Sin embargo, la gerente sostuvo que la empresa fomenta el respeto mutuo para mantener un ambiente más saludable. En contraste con el estudio de Orosco (2019), se observa coincidencia en la limitación de este aspecto, ya que en su investigación el 66,7% de los trabajadores señaló que solo a veces los patrones de conducta favorecían un buen clima, y el 33.3% que casi nunca lo hacían. Incluso,

en la observación directa se reportaron conductas inadecuadas, como el uso de un lenguaje inapropiado por parte de algunos capitanes hacia el personal, reforzando la necesidad de atender este factor.

En síntesis, los patrones de conducta representan un aspecto crítico dentro de las circunstancias fisiológicas que inciden en la satisfacción laboral. Aunque Katari Hotel busca promover relaciones laborales basadas en el respeto, aún se evidencian debilidades que deben ser abordadas para garantizar un clima organizacional más favorable y mejorar el bienestar de los trabajadores.

En relación con el sexto objetivo, orientado a evaluar la circunstancia ambiental vinculada a la satisfacción laboral en los trabajadores de Katari en la Plaza de Armas, esta investigación guarda relación con el estudio de Orosco (2019), donde también se identificó la circunstancia ambiental, coincidiendo con el subindicador condiciones de trabajo. En ese sentido, de acuerdo con Abrajan et al. (2009), las condiciones de trabajo comprenden factores vinculados a la infraestructura, seguridad, equipamiento y bienestar, los cuales inciden directamente en el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores.

Los resultados evidenciaron que la mayoría de los trabajadores perciben la infraestructura como adecuada para el desarrollo de sus funciones. En este sentido, un 53% indicó que casi siempre las condiciones de trabajo les permiten trabajar eficientemente, reflejando que las condiciones de trabajo son generalmente adecuadas. Esto coincide con la perspectiva de la gerente, quien destacó que la empresa brinda espacios de diálogo para atender las inquietudes de los trabajadores. No obstante, se identificó un grupo reducido de trabajadores que perciben limitaciones en la infraestructura, lo que señala áreas puntuales de mejora.

En contraste, Orosco (2019) halló condiciones menos favorables, ya que un 53.3% de trabajadores consideró que la infraestructura casi nunca les permite realizar su labor eficientemente, mientras que un 46.7% indicó que solo a veces. Asimismo, reportó deficiencias en los equipos y ausencia de gestión por parte de los jefes para comunicar estas necesidades.

En síntesis, los hallazgos muestran que en Katari Hotel las condiciones de trabajo constituyen una fortaleza que favorece la satisfacción laboral, aunque se recomienda atender las limitaciones señaladas por un sector de los trabajadores.

En conclusión, los hallazgos de este estudio confirman que, aunque Katari Hotel presenta fortalezas significativas, persisten oportunidades de mejora en áreas críticas. Esta investigación no solo evidencia el estado del clima organizacional y la satisfacción laboral, sino que también proporciona una base sólida para la implementación de estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento y la cohesión del equipo, promoviendo un entorno laboral más eficiente, motivador y justo, centrado en el bienestar integral de los trabajadores. De este modo, se fortalece la satisfacción y el desempeño del personal, al mismo tiempo que se consolida una cultura organizacional resiliente y orientado al crecimiento profesional, ofreciendo un aporte tangible y fundamentado para la mejora continua del sector hotelero en Arequipa.

## CONCLUSIONES

**Primera:** En relación con el objetivo general, se concluye que el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa, durante el año 2024, presentan un nivel parcialmente satisfactorio, confirmando la hipótesis planteada. Los resultados se sitúan en un punto intermedio, ya que, aunque la mayoría de los aspectos analizados son aceptables, no alcanzan un nivel óptimo. Esto evidencia la presencia de fortalezas en ciertos aspectos del clima organizacional, pero también señala áreas que requieren atención y mejora para favorecer un ambiente laboral más positivo y promover una mayor satisfacción de los trabajadores.

**Segunda:** En relación con el primer objetivo específico, se concluye que los trabajadores presentan un panorama heterogéneo. El liderazgo es percibido positivamente por la mayoría de los trabajadores, destacando la visión clara y motivadora de los superiores, lo que favorece el compromiso y desempeño del equipo. No obstante, se constatan la falta de claridad en la dirección y, en cuanto a la organización y estructura, se evidencian inconsistencias en la aplicación de políticas y procedimientos, lo que genera dudas sobre su transparencia y equidad. En síntesis, los factores administrativos reflejan fortalezas en el liderazgo, pero requieren mayor atención en la gestión de políticas internas para consolidar un ambiente laboral más justo y confiable.

**Tercera:** En relación con el segundo objetivo específico, se concluye que los trabajadores presentan un panorama mayoritariamente favorable. Destacan como fortalezas el trabajo en equipo, la comunicación, balance vida – trabajo y la autonomía aspectos que consolidan un entorno colaborativo y transparente. No obstante, se identificaron áreas que requieren mayor atención, especialmente en lo referido a la identidad, y las relaciones interpersonales, donde los resultados mostraron percepciones heterogéneas que reflejan falta de homogeneidad en su gestión. En síntesis, los hallazgos permiten afirmar que, si bien los factores sociales constituyen una base

sólida para un clima organizacional positivo, aún existen aspectos por fortalecer a fin de garantizar una experiencia laboral más equitativa y cohesionada.

**Cuarta:** En relación con el tercer objetivo específico, se concluye que los trabajadores presentan un panorama heterogéneo. Se identificaron fortalezas en autorrealización y aprendizaje, donde la mayoría de los trabajadores reconoció la existencia de oportunidades de crecimiento profesional y acceso a recursos que favorecen su desempeño. No obstante, los resultados evidenciaron debilidades en los aspectos vinculados al reconocimiento y a la motivación sostenida, los cuales se perciben de manera irregular y sin una aplicación uniforme entre los trabajadores. En síntesis, estos hallazgos reflejan que, si bien la organización ofrece condiciones que favorecen el desarrollo personal y profesional, es necesario reforzar los mecanismos de valoración y estímulo constante, a fin de consolidar un clima organizacional más motivador, equitativo y estable.

**Quinta:** En relación con el cuarto objetivo específico, se concluye que los trabajadores presentan un panorama mixto, con fortalezas significativas y áreas de mejora. Entre los aspectos positivos, destaca la identificación de los trabajadores con los valores y principios del hotel, así como su compromiso organizacional, evidenciando un sentido de pertenencia y motivación constante para contribuir al logro de los objetivos del hotel, incluso en situaciones críticas. Sin embargo, se identificaron debilidades relevantes en la capacitación, dado que un alto porcentaje de trabajadores percibe limitaciones en el acceso a programas de formación que potencien su desarrollo profesional. Asimismo, la comunicación asertiva presenta resultados heterogéneos, reflejando desigualdad en el diálogo entre áreas. De manera similar, el sistema de incentivos no siempre genera la motivación esperada, lo que evidencia inconsistencias en su aplicación y percepción.

**Sexta:** En relación con el quinto objetivo específico, se concluye que los trabajadores presentan limitaciones en cuanto a los patrones de conducta entre compañeros. Los resultados evidenciaron

que una parte significativa de los trabajadores percibe que dichas conductas no siempre favorecen un clima laboral adecuado, lo que repercute en su bienestar y en la calidad de la interacción diaria. En síntesis, los patrones de conducta representan un aspecto crítico que incide directamente en la satisfacción laboral y que, al ser abordado de manera estratégica, permitirá fortalecer el bienestar integral de los colaboradores y consolidar un clima organizacional más positivo y armónico.

**Séptima:** En relación con el sexto objetivo específico, se concluye que la mayoría de los trabajadores perciben que la infraestructura y las condiciones de trabajo les permiten desempeñar sus funciones de manera eficiente, reflejando un entorno laboral adecuado y propicio para el desarrollo de sus actividades. Aunque un grupo reducido de trabajadores reporta ciertas limitaciones en la infraestructura, los hallazgos indican que las condiciones ambientales constituyen un factor positivo que contribuye de manera significativa a la satisfacción laboral de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** Con respecto al análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral, se recomienda implementar un plan integral de mejora continua que fortalezca los aspectos positivos identificados y, a su vez, atienda las debilidades detectadas. Esto permitirá consolidar un entorno laboral más equilibrado, sostenible en el tiempo y orientado al bienestar de los trabajadores, lo cual repercutirá directamente en la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

**Segunda:** Respecto a los factores administrativos, se recomienda que el hotel continúe fortaleciendo el estilo de liderazgo participativo y motivador, ya que constituye una de sus principales fortalezas. Asimismo, resulta necesario implementar mecanismos que aseguren mayor claridad, equidad y transparencia en las políticas y procedimientos internos, de modo que se reduzcan las percepciones de inconsistencia y se consolide un ambiente administrativo más justo y confiable para todos los colaboradores.

**Tercera:** Respecto a los factores sociales, se recomienda que el hotel continúe fortaleciendo los aspectos positivos identificados, ya que constituyen pilares fundamentales para un clima organizacional colaborativo y de confianza. No obstante, resulta necesario implementar estrategias específicas que promuevan de manera consistente actividades de integración social, con el fin de consolidar las relaciones interpersonales entre los trabajadores. Asimismo, se sugiere diseñar políticas que favorezcan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, de modo que se reduzcan las dificultades reportadas por algunos trabajadores. Finalmente, se recomienda alinear con mayor claridad los objetivos organizacionales con los intereses individuales de los colaboradores, a través de programas de identidad corporativa y reconocimiento, lo que contribuirá a fortalecer el sentido de pertenencia y la estabilidad del clima laboral.

**Cuarta:** Respecto a los factores motivacionales, se recomienda que el hotel fortalezca de manera consistente los mecanismos de reconocimiento y motivación, implementando estrategias claras y periódicas que valoren el esfuerzo y desempeño de los colaboradores, más allá de los comentarios de huéspedes o evaluaciones internas. Asimismo, resulta pertinente consolidar programas de incentivos y retroalimentación continua que generen un mayor sentido de pertenencia y compromiso. Finalmente, se sugiere mantener y ampliar las oportunidades de aprendizaje y autorrealización, de modo que los trabajadores perciban un desarrollo profesional sostenido, lo cual contribuirá directamente a mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral.

**Quinta:** Respecto a las circunstancias psicológicas, se recomienda optimizar los programas de capacitación, asegurando un acceso equitativo y continuo que permita el desarrollo profesional de todos los trabajadores. Asimismo, se sugiere implementar estrategias que fomenten una comunicación asertiva y consistente entre todas las áreas, garantizando un flujo de información claro y efectivo. Del mismo modo, se recomienda revisar y optimizar el sistema de incentivos, garantizando su consistencia y efectividad para motivar de manera sostenida a los trabajadores. Estas acciones contribuirán a consolidar un entorno laboral más positivo, que promueva la identificación con la empresa, el compromiso organizacional y, en general, una mayor satisfacción y bienestar entre los trabajadores.

**Sexta:** Respecto a la circunstancia fisiológica, se recomienda que el hotel implemente estrategias específicas para mejorar los patrones de conducta entre trabajadores, promoviendo un comportamiento respetuoso, cooperativo y orientado al bienestar colectivo. Asimismo, resulta pertinente diseñar programas de manejo del estrés y talleres de habilidades interpersonales, que fortalezcan la comunicación, la empatía y la resolución de conflictos. Estas acciones contribuirán

a consolidar un ambiente laboral más saludable y armónico, incrementando la satisfacción fisiológica de los trabajadores y favoreciendo un clima organizacional más positivo y sostenible.

**Séptima:** Respecto a la circunstancia ambiental, se recomienda que el hotel mantenga y fortalezca las condiciones ambientales que favorecen la satisfacción laboral de sus trabajadores, asegurando que la infraestructura y los espacios de trabajo continúen siendo adecuados para el desempeño eficiente de sus funciones. Asimismo, se sugiere consolidar y ampliar los espacios de diálogo, permitiendo que los trabajadores expresen de manera regular sus inquietudes y sugerencias sobre el entorno laboral, lo que fomentará un mayor compromiso y sentido de pertenencia. Adicionalmente, es recomendable identificar y atender las limitaciones percibidas por un grupo reducido de trabajadores, implementando mejoras puntuales en la infraestructura, con el fin de garantizar que todos los trabajadores cuenten con condiciones óptimas que contribuyan de manera uniforme a su satisfacción laboral.

## REFERENCIAS

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105–118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Achiri Peralta, R. L. (2019). *Satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Turista de Yura, Arequipa-2018* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2422>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Cepeda Cepeda, S. C., Salguero Angarita, O. I., & Sánchez Gutiérrez, Y. E. (2015). *El reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED* [Tesis de pregrado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3045/00002472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas): Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66–85. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

[https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I\\_2011\\_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cubas Rubio, A. R. (2019). *Sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en el área de producción de la empresa Vivero Bonanza, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37938/cubas\\_ra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37938/cubas_ra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Daza Salcedo, D. L., Porto Avila, C. S., & Fang Alandette, Y. P. (2007). *Importancia de la satisfacción laboral del trabajador en las organizaciones* [Monografía, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional.

<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/1187/0042607.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz Rojas, A. L., & Vargas Correa, L. F. (2021). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional: Una revisión bibliográfica* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/7bcfa824-fe30-4ca0-bab8-d08078e354ab/content>

- DuBrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (2.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Paraninfo. <https://es.scribd.com/document/435318562/Fundamentos-de-comportamiento-organizacional-2da-Edicion-Andrew-J-DuBrin-pdf>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=225014900004>
- Gómez Valle, F. S., & Ormeño Ramírez, K. N. (2020). *Identidad organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores del hotel Las Dunas de Ica, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Ica]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/700/1/Karen%20Nohelia%20Orme%c3%b1o%20Ram%c3%adrez-%20no%20se%20puede%20modificar%20el%20asespr.pdf>
- González Bajma, C. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional. [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/146226/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/146226/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Hanco Gomez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., & Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 186–194. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>

- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio Institucional. <https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=4875>
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. [https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion\\_sampieri\\_6a\\_ED.pdf](https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf)
- Hotel Katari Arequipa. (2024). *Hotel Katari at Plaza de Armas*. <https://www.hotelkatari.com/>
- Ibáñez, C. (2024, mayo 16). Clima organizacional: Qué es y su importancia en el éxito sostenible. *Buk*. <https://www.buk.co/blog/que-es-el-clima-organizacional-y-su-importancia-en-el-exito-sostenible>
- Instituto IEA. (2022, diciembre 7). El concepto de la hotelería y su importancia. *IEA*. <https://institutoiea.edu.ar/publicaciones/el-concepto-de-hoteleria-y-su-importancia>
- Llacuna Morera, J., & Pujol Franco, L. (2004). NTP 667: La conducta asertiva como habilidad social. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. [https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp\\_667.pdf/0c56eb86-4771-4545-adab-59bd972cce41](https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_667.pdf/0c56eb86-4771-4545-adab-59bd972cce41)
- Machuca Medina, M., & Murrieta Manihuari, B. M. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del hotel "Casa del Parque" Trujillo, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104994/Machuca\\_MM-Murrieta\\_MBM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104994/Machuca_MM-Murrieta_MBM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Manzano, J. M. (2023, enero 18). Los patrones de conducta. *Nuevatribuna*. <https://www.nuevatribuna.es/articulo/cultura---ocio/psicologia-social-patrones-conducta-padres-antropologia/20230116110935207163.html>

- Marín Izquierdo, R. E., & Abanto Lezma, L. M. (2019). *Clima laboral de los trabajadores del Hotel Gran Continental y su repercusión en la satisfacción del cliente* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello]. Repositorio UPAGU. <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1635/CLIMA%20LABORAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20DEL%20HOTEL%20GRAN%20CONTINENTAL%20Y%20SU%20REPERCUSI%c3%93N%20EN%20LA%20SATISFACCI%c3%93N%20DEL%20CLIENTE.%20A.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos. <https://batalloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>
- Orosco Roque, S. S. (2019). *Clima organizacional: Estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5165/OROSCO\\_RS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5165/OROSCO_RS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramos Moreno, D. C. (2012). *El clima organizacional: Definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* [Monografía, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20O>

rganizacional.pdf;jsessionid=7B11F29D9235F4F7264FBE42E27B60FF.jvm1?sequence=  
1

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Saracho, J. (2015). *La organización emocional*. RIL Editores. <https://saracho.cl/wp-content/uploads/2019/04/La-Organizacion-Emocional-Saracho.pdf>

Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa. <https://books.google.com.pe/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Simeon. (2020, septiembre 14). Otorgar autonomía a los trabajadores impacta en la productividad. *Simeon*. <https://simeon.com.co/item/40-otorgar-autonomia-a-los-trabajadores-impacta-en-la-productividad.html>

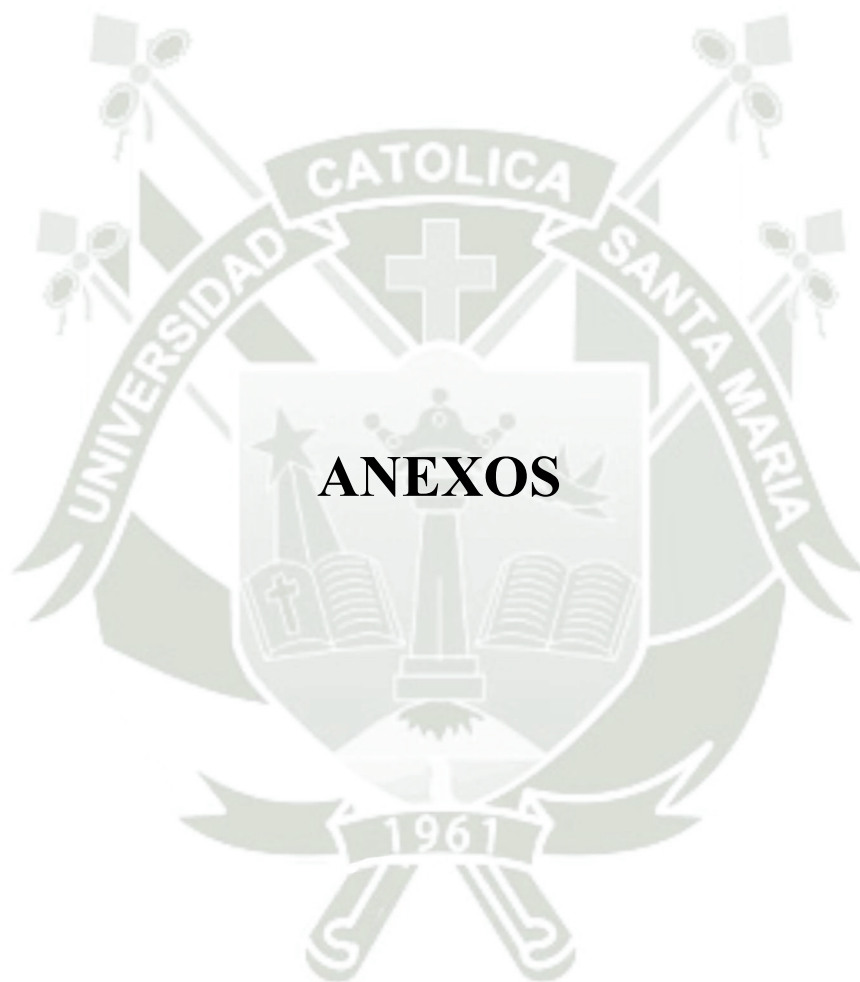
Sombret, P. (2022, septiembre 8). ¿Por qué es importante la satisfacción en el trabajo? Definición, ventajas y factores. *Deskbird*. <https://es.deskbird.com/blog/importance-job-satisfaction>

Socorro Márquez, F. O. (2003, marzo 20). Identificación y compromiso laboral con la empresa. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>

Ulrich, W., Goldsmith, M., & Ulrich, D. (2010). *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations that Win*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.com.pe/books?id=F1dNeBj0NLgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Yuctor Álvarez, M., & Salazar-Duque, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(1), 82–92.  
<https://www.scielo.cl/pdf/riat/v15n1/0718-235X-riat-15-01-82.pdf>





## Anexo 1. Matriz de Consistencia

ENUNCIADO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES	Ítems C.	Ítems E.
"Análisis del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa – 2024"	<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo perciben los trabajadores los factores administrativos que conforman el clima organizacional en el Hotel Katari at Plaza de Armas, Arequipa - 2024?</li> <li>• ¿Cómo perciben los trabajadores los factores sociales del clima organizacional en el Hotel Katari at Plaza de Armas, Arequipa - 2024?</li> <li>• ¿Cómo perciben los trabajadores los factores motivacionales del clima organizacional en el Hotel Katari at Plaza de Armas, Arequipa - 2024?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de las circunstancias psicológicas relacionadas con la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Katari at Plaza de Armas, Arequipa - 2024?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de las circunstancias fisiológicas asociadas a la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Katari at Plaza de Armas, Arequipa - 2024?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de las circunstancias ambientales que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Katari at Plaza de Armas, Arequipa - 2024?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas, Arequipa - 2024.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los factores administrativos del clima organizacional en los trabajadores del Hotel Katari at Plaza de Armas.</li> <li>• Examinar los factores sociales del clima organizacional en los trabajadores del Hotel Katari at Plaza de Armas.</li> <li>• Analizar los factores motivacionales del clima organizacional en los trabajadores de Hotel Katari at plaza de armas.</li> <li>• Examinar las circunstancias psicológicas relacionadas con la satisfacción laboral en los trabajadores de Hotel Katari at plaza de armas.</li> <li>• Identificar las circunstancias fisiológicas vinculadas a la satisfacción laboral en los trabajadores de Hotel Katari at plaza de armas.</li> <li>• Evaluar las circunstancias ambientales que inciden en la satisfacción laboral en los trabajadores de Hotel Katari at plaza de armas.</li> </ul>	<p>Dado que: El clima organizacional y la satisfacción laboral son factores que inciden positiva y significativamente en el desempeño de los trabajadores; ambas variables resultan fundamentales para determinar la calidad del ambiente laboral y el nivel de bienestar de los trabajadores en un hotel. Es probable que: los trabajadores de Katari Hotel en la Plaza de Armas de la ciudad de Arequipa, presenten un nivel parcialmente satisfactorio en relación con dichas variables.</p>	<b>VARIABLE 1</b> Clima Organizacional	<b>Factor Administrativo</b>	Liderazgo	1,	1,
						Organización y estructura	2,	
						Relaciones Interpersonales	3,	
					<b>Factor Social</b>	Comunicación	4,	
						Trabajo en equipo	5,	2,
						Balance vida – trabajo	6,	
						Identidad	7,	3,
						Autonomía	8,	
					<b>Factor Motivacional</b>	Reconocimiento	9,	4,
				Motivación		10,	5,	
				Auto realización		11,	6,	
				Aprendizaje		12,		
				<b>VARIABLE 2</b> Satisfacción Laboral	<b>Circunstancias Psicológicas</b>	Capacitaciones	13,	7,
						Comunicación asertiva	14,	8,
						Identificación de la empresa	15,	9,
Compromiso organizacional	16,							
Sistema de incentivos	17,	10,						
<b>Circunstancias Fisiológicas</b>	Patrones de Conducta	18,	11,					
<b>Circunstancias Ambientales</b>	Condiciones de trabajo	19	12					

## Anexo 2. Cuestionario

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**Introducción:**

Buenos días/ tardes, en calidad de investigador, me complace presentarle esta encuesta, la cual tiene como objetivo analizar de manera más profunda su percepción sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral dentro de Katari Hotel en la Plaza de Armas. Su valiosa contribución a este proceso de investigación es fundamental para evaluar y medir de manera integral las dinámicas y percepciones que influyen en el entorno laboral de la empresa. Donde, se asegura la confidencialidad de sus respuestas, las cuales se utilizarán exclusivamente con fines de análisis y mejora continua. Agradezco sinceramente su colaboración.

**Datos Informativos:**

**Edad**

Elija al grupo que represente su edad:

- a. 18 – 23 años
- b. 24 -29 años
- c. 30 a más años

**Género**

Indique su género

- a. Femenino
- b. Masculino

**Cuestionario**

Seleccionar la respuesta que considere adecuada, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

Tabla Valorativa	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Seleccione el número que mejor refleje su opinión o percepción con respecto a cada enunciado.

CLIMA ORGANIZACIONAL						
ITEM		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
		1	2	3	4	5
<b>FACTOR ADMINISTRATIVO</b>						
1	¿Sus superiores demuestran una visión clara y motivadora para el futuro de la empresa?					
2	¿Las políticas y procedimientos del hotel son claros y justos para todos?					
<b>FACTOR SOCIAL</b>						
3	¿Existen programas o actividades sociales planificadas para fomentar la interacción entre sus compañeros?					
4	¿Se promueve la comunicación abierta y franca entre en área administrativa?					
5	¿El espíritu de trabajo en equipo dentro de la empresa es buena?					
6	¿Siente que su carga de trabajo es razonable y le permite tener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?					
7	¿Los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales?					
8	¿La empresa le ayuda a que pueda gestionar y tomar sus propias decisiones sobre sus actividades laborales?					
<b>FACTOR MOTIVACIONAL</b>						
9	¿La empresa reconoce su desempeño y esfuerzo que realiza diariamente en sus labores?					
10	¿La empresa tiene interés por si trabajas motivado?					
11	¿Tiene la oportunidad de asumir desafíos significativos que le permiten desarrollar nuevas habilidades y competencias?					
12	¿La organización le ha ofrecido herramientas necesarias para su desempeño y para fomentar su aprendizaje?					
<b>SATISFACCION LABORAL</b>						
<b>CIRCUNSTANCIAS PSIOLOGICAS</b>						
13	¿La empresa le brinda programas de capacitación?					

14	¿Existe un ambiente de trabajo en el que se fomenta la comunicación abierta y respetuosa?					
15	¿Se siente identificado con la empresa, en cuanto a sus valores, misión y visión?					
16	¿Se siente motivado/a para contribuir de manera significativa al éxito de la empresa?					
17	¿La empresa le brinda incentivos que le motiven como trabajador?					
<b>CIRCUNSTANCIAS PSICOLOGICAS</b>						
18	¿Los patrones de conducta entre sus compañeros de trabajo permiten un clima laboral adecuado?					
<b>CIRCUNSTANCIAS AMBIENTALES</b>						
19	¿La infraestructura con la que cuenta la empresa le permite desarrollar un trabajo eficiente?					

Nota. Elaboración propia en base al instrumento de Orosco (2019), "Clima Organizacional – Estudio de la Satisfacción Laboral de los trabajadores eventuales del área de eventos en Hotel 5 estrellas, Miraflores (2016-2017)".

FECHA		N°	
-------	--	----	--

### Anexo 3. Guía de Entrevista

#### GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

##### **Introducción:**

Buenos días/ tardes, esta entrevista tiene como finalidad obtener información acerca del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Katari Hotel en la Plaza de Armas. Como experto, su participación es muy importante para poder obtener una perspectiva sobre el tema.

##### **Detalles del Entrevistado**

**Nombre:** Cavagnaro Camacho Patricia

**Cargo:** Gerente

**Empresa:** Katari at Plaza de Armas

**Fecha de la entrevista:**

**Entrevistador:** Mamani Paricahua, Shantal Lucero

##### **Cedula de Entrevista**

1. ¿Cómo se mantiene al tanto de las necesidades y preocupaciones de sus trabajadores y como los aborda dentro del contexto de su **liderazgo**?
2. ¿Qué tan fuerte es la cultura de **trabajo en equipo** y colaboración dentro de la empresa?
3. ¿Cómo ha evolucionado la **identidad** de la empresa a lo largo del tiempo y cómo ha afectado esto a la moral y el compromiso de los empleados?
4. ¿Cuáles son las estrategias clave que utiliza la empresa para **reconocer** el desempeño excepcional de sus trabajadores?
5. ¿Qué estrategias y prácticas ha implementado la empresa para mantener a los empleados **motivados y comprometidos**?

6. ¿Qué oportunidades brinda la empresa para que sus trabajadores asuman responsabilidades y desafíos que les permita fomentar su desarrollo y **autorrealización**?
7. ¿La empresa ofrece programas de **capacitación** a sus trabajadores que se alinee con las metas y la estrategia general de la empresa?
8. ¿Qué obstáculos o desafíos a identificado en relación con la **comunicación asertiva** dentro de su equipo y como los ha abordado?
9. ¿Considera que sus trabajadores se sienten **identificados y comprometidos con la empresa** y, de ser así, puede proporcionar uno o dos ejemplos concretos de acciones que los hayan fortalecido?
10. ¿Cuenta con una política de **incentivos** laborales que reconoce y motiva a sus trabajadores?
11. ¿Cuáles son las expectativas claras que la empresa establece para los empleados en términos de **comportamiento y ética laboral**?
12. ¿Cómo maneja las preocupaciones o quejas de sus trabajadores relacionadas con las **condiciones de trabajo**?

## Anexo 4. Validación de Instrumentos

### VALIDACION DE INSTRUMENTO

**Título de la investigación:** “Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Katari Hotel at plaza de armas, Arequipa - 2023”

**Investigador (a):** Mamani Paricahua, Shantal Lucero

**Instrumento de investigación:** Cuestionario sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

CRITERIO DE VALIDACIÓN	APRECIACION			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la relación de los Ítems.	X			
Pertinencia con las variables e indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de la aplicación	X			

Validado por : Peggy Gina Delgado del Carpio Código 1739  
 Lugar de Trabajo : Universidad Católica de Santa María  
 Cargo : Docente en la Universidad Católica de Santa María  
 Correo : [pdelgado@ucsm.edu.pe](mailto:pdelgado@ucsm.edu.pe)  
 Teléfono : 959651889

Observaciones: En la fecha 22 de octubre del 2023, habiendo analizado el instrumento mencionado, se determina que es APLICABLE y se integra a la naturaleza de la investigación la que permitirá recolectar los datos de estudio sin mayor problema.



Firma \_\_\_\_\_

DNI. 29519336

COLITUR LIMA N° 384

### VALIDACION DE INSTRUMENTO

**Título de la investigación:** “Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Katari Hotel at plaza de armas, Arequipa - 2023”

**Investigador (a):** Mamani Paricahua, Shantal Lucero

**Instrumento de investigación:** Guía de entrevista sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

CRITERIO DE VALIDACIÓN	APRECIACION			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la relación de los Ítems.	X			
Pertinencia con las variables e indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de la aplicación	X			

Validado por : Peggy Gina Delgado del Carpio Código 1739  
 Lugar de Trabajo : Universidad Católica de Santa María  
 Cargo : Docente en la Universidad Católica de Santa María  
 Correo : [pdelgado@ucsm.edu.pe](mailto:pdelgado@ucsm.edu.pe)  
 Teléfono : 959651889

Observaciones: En la fecha 22 de octubre del 2023, habiendo analizado el instrumento mencionado, se determina que es APLICABLE y se integra a la naturaleza de la investigación la que permitirá recolectar los datos de estudio sin mayor problema.



Firma \_\_\_\_\_

DNI. 29519336

COLITUR LIMA N° 384

### VALIDACION DE INSTRUMENTO

**Título de la investigación:** “Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Katari Hotel at plaza de armas, Arequipa - 2023”


**Investigador (a):** Mamani Paricahua, Shantal Lucero

**Instrumento de investigación:** Cuestionario sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

CRITERIO DE VALIDACIÓN	APRECIACION			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la relación de los Ítems.		X		
Pertinencia con las variables e indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de la aplicación	X			

Validado por : Mg. Maria Cristina Quequesana Miranda  
 Lugar de Trabajo : Universidad Católica de Santa María  
 Cargo : Docente en la Universidad Católica de Santa María  
 Correo : mquequesana@ucsm.edu.pe  
 Teléfono :

Observaciones: En la fecha 24 de julio 2024 habiendo analizado el instrumento mencionado, se determina que es APLICABLE y se integra a la naturaleza de la investigación la que permitirá recolectar los datos de estudio sin mayor problema.

Firma   
 DNI. 29722978

### VALIDACION DE INSTRUMENTO

**Título de la investigación:** “Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Katari Hotel at plaza de armas, Arequipa - 2023”


**Investigador (a):** Mamani Paricahua, Shantal Lucero

**Instrumento de investigación:** Guía de entrevista sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

CRITERIO DE VALIDACIÓN	APRECIACION			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la relación de los Ítems.		X		
Pertinencia con las variables e indicadores	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación	X			

Validado por : Mg. María Cristina Quequesana Miranda  
 Lugar de Trabajo : Universidad Católica de Santa María  
 Cargo : Docente en la Universidad Católica de Santa María  
 Correo : mquequesana@ucsm.edu.pe  
 Teléfono :

Observaciones: En la fecha 24 de julio 2024 habiendo analizado el instrumento mencionado, se determina que es APLICABLE y se integra a la naturaleza de la investigación la que permitirá recolectar los datos de estudio sin mayor problema.

Firma   
 DNI. 29722978

## Anexo 5. Matriz de Sistematización de datos

N°	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10
1	3	2	4	4	4	4	5	3	5	4
2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2
3	3	1	5	4	3	4	4	4	4	4
4	3	1	4	4	3	4	4	4	4	5
5	3	1	5	5	4	4	4	4	4	5
6	2	2	4	3	2	3	3	5	4	3
7	1	1	3	3	4	4	4	4	3	3
8	2	1	5	4	4	5	2	3	3	4
9	3	2	5	5	2	5	4	5	5	4
10	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5
11	3	1	4	3	3	5	4	5	4	3
12	2	1	3	3	2	5	4	4	3	3
13	3	1	3	3	2	2	3	2	1	3
14	3	1	2	2	1	1	2	3	2	2
15	3	1	5	4	3	5	4	2	4	4
16	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4
17	3	2	4	3	3	4	4	4	3	4

PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	PREGUNTA 13	PREGUNTA 14	PREGUNTA 15	PREGUNTA 16	PREGUNTA 17	PREGUNTA 18	PREGUNTA 19	PREGUNTA 20	PREGUNTA 21
3	4	2	3	2	3	3	3	2	5	4
2	2	3	4	2	3	3	3	3	2	4
3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3
5	4	4	4	2	3	5	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4
4	3	3	4	3	2	3	3	3	1	2
3	4	3	3	2	3	3	4	4	2	4
4	3	5	4	2	2	4	4	4	2	4
5	3	3	4	2	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
3	3	4	5	2	3	5	5	3	3	4
3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3
2	1	3	2	1	2	2	3	1	2	3
3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1
4	3	4	3	2	4	4	4	3	2	1
3	2	4	3	2	2	3	4	3	2	2
3	3	4	4	2	4	5	4	3	3	4