

“UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO”



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración Turística, Hotelería y Gastronomía

**“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN HOTELES CON  
CATEGORÍA TRES ESTRELLAS EN LA ZONA MONUMENTAL DEL  
DISTRITO DE CAJAMARCA”**

Bach. Nancy Maribel Cercado Vásquez

Bach. Mónica Del Pilar Malaver Zamora

Asesor:

Lic. Miguel Ángel Cueva Zavala

Cajamarca – Perú

2020

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración Turística, Hotelería y Gastronomía

**“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN HOTELES CON  
CATEGORÍA TRES ESTRELLAS EN LA ZONA MONUMENTAL DEL  
DISTRITO DE CAJAMARCA”**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para obtener el  
Título Profesional de Licenciada en Administración Turística: Hotelería  
Y Gastronomía.

Bach. Nancy Maribel Cercado Vásquez

Bach. Mónica Del Pilar Malaver Zamora

Cajamarca – Perú

2020

COPYRIGHT © 2020 by

Nancy Maribel Cercado Vásquez

Mónica Del Pilar Malaver Zamora

Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION TURISTICA,**  
**HOTELERIA Y GASTRONOMIA**

**APROBACION DE TESIS PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN HOTELES CON CATEGORÍA  
TRES ESTRELLAS EN LA ZONA MONUMENTAL DEL DISTRITO DE  
CAJAMARCA

Presidente: \_\_\_\_\_

Secretario: \_\_\_\_\_

Vocal: \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, dedicamos esta tesis a Dios por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante para vosotras como es la culminación de nuestra tesis, asimismo por habernos guiado en cada paso que hemos dado, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

En segundo lugar, dedicamos al Sr. Edilberto Cercado Garay y Sr. Cesar Zamora Caja, nuestros padres quienes con esfuerzo y sacrificio nos brindaron su confianza para poder cumplir nuestras metas; a la Sra. Carmen Rosa Vásquez Mendoza y Sra. María Rosa Ñontol Vásquez, nuestras madres quienes hicieron de vosotras una mejor persona a través de valores y principios, concejos, enseñanzas y ejemplos para así enfrentarme a la vida.

Del mismo modo dedicamos con mucho cariño y amor a nuestros amados esposos Jampier Salazar Casas y Jonathan Delgado Rengifo por creer en nuestra capacidad, porque a pesar de haber pasado momentos difíciles siempre han estado brindándonos su comprensión, aliento y perseverancia. De igual manera le dedicamos a nuestros pequeños hijos Nayeli Salazar Cercado y Mathias Delgado Malaver porque son una fuente más de motivación e inspiración para cada día superarnos más y así tener un futuro mejor.

**AUTORAS**

**NANCY MARIBEL CERCADO VAZQUEZ  
MONICA DEL PILAR MALAVER ZAMORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros Papás por brindarnos los recursos necesarios, por su ejemplo y perseverancia, su tiempo y dedicación a mostrarme el camino hacia la superación personal y profesional, por acompañarnos durante este largo camino, por compartir alegrías y fracasos y por enseñarnos a nunca darnos por rendida.

Agradecemos a nuestras Mamás por su amor, por siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas, por su apoyo incondicional, por corregir nuestras faltas y guiarnos para que siempre cumpla mis sueños.

Del mismo modo agradecemos a nuestros hermanos, esposos y nuestros adorables hijos por su ayuda mutua e incondicional, por sus palabras de aliento y por depositar toda su confianza en vosotras.

Agradecemos a todos nuestros amigos y profesores que ciclo a ciclo nos acompañaron durante este camino universitario con sus consejos, enseñanzas, llamadas de atención, etc.; pero en especial al Lic. Antonio Terán Vigo por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios, por su amistad incondicional, por la confianza brindada; al Lic. Miguel Cueva por su amistad y tiempo compartido, confianza, además de su apoyo ofrecido para la elaboración de esta tesis, sin él quizá esto no hubiese sido logrado.

**AUTORAS**

**NANCY MARIBEL CERCADO VAZQUEZ  
MONICA DEL PILAR MALAVER ZAMORA**

## INDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	4
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:.....	5
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:.....	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA: .....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: .....	8
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: .....	9
1.4.1. OBJETIVO GENERAL:.....	9
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	9
2. MARCO TEÓRICO:.....	12
2.1. TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES: .....	12
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES .....	16
2.2. BASES TEÓRICAS .....	19
2.2.1. LA HOTELERÍA .....	19
2.2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL HUANCAYO – PERÚ .....	24
2.3. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	37
2.4. DISCUSIÓN TEÓRICA .....	50
2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	55
2.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
2.6.1. HIPÓTESIS .....	67
2.6.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	68
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	70
3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS, UNIVERSO Y MUESTRA .....	70
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	71
3.4. INSTRUMENTOS .....	71
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	73
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
5.1. CONCLUSIONES .....	110
5.2. RECOMENDACIONES:.....	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	113
ANEXO N° 1 .....	118
ANEXO N° 2 .....	120
ANEXO N° 3 .....	123
ANEXO N° 4.....	138

## **RESUMEN**

La Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo a través de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas en cumplimiento de su objetivo primordial de formar profesionales competentes capaces de afrontar los nuevos retos del contexto actual que contribuyan al desarrollo de la región y el país, tiene como requisito final para la obtención del título profesional, el desarrollo y ejecución de un trabajo de tesis que sirva como aporte a los conocimientos de la comunidad universitaria y beneficie directa e indirectamente a la sociedad.

La presente investigación lleva como título “**comportamiento organizacional en Hoteles con categoría tres estrellas en la zona monumental del distrito de Cajamarca**”, que buscó determinar las características del comportamiento organizacional en los hoteles con categoría de 3 estrellas.

De tal manera con la ejecución de la investigación marca la pauta a nuevas investigaciones en la rama y disciplina del hotelería y así contribuir al mejor desenvolvimiento de la actividad hotelera en nuestra ciudad.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un conjunto de actividades como las encuestas que buscaron identificar las características del liderazgo, la motivación, la cultura organizacional y el diseño organizacional, que son elementos que caracterizan y definen al comportamiento organizacional.

Así mismo se determinó que el comportamiento organizacional de los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca posee características positivas, pero tiene que mejorar aspectos puntuales como el clima organizacional y la clarificación de la cultura organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional, Diseño Organizacional, Liderazgo.

## **ABSTRACT**

The Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo through the Faculty of Business and Administrative Sciences in compliance with its primary objective of training competent professionals capable of facing the new challenges of the current context that contribute to the development of the region and the country, has as a final requirement to obtain the professional title, the development and execution of a thesis that serves as a contribution to the knowledge of the university community and directly and indirectly benefits society.

The present research project has as its title "organizational behavior in hotels with three stars' category in the monumental zone of Cajamarca district", which; seeks to determine the result obtained from the application of the discipline of organizational behavior in hotel companies of category of 3 stars and thus obtain a conclusion of how these results affect the satisfaction of the tourist. In this way, with the execution of the research, it sets the tone for new research in the branch and discipline of the hotel industry and thus contribute to the better development of the hotel activity in our city. For the development of this research, a set of activities was carried out, such as interviews that sought to identify the characteristics of leadership, motivation, organizational culture and organizational design, which are dimensions corresponding to organizational behavior. Likewise, it was determined that the organizational behavior of the hotels of category of three stars of the city of Cajamarca fulfills the good use of most of its elements, but it has to improve specific aspects such as the organizational climate and the clarification of the organizational culture.

**KEYWORDS:** Organizational Culture, Organizational Design, Leadership.

## **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

El comportamiento organizacional se define como una herramienta académica que se ocupa de describir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional; es decir, mediante esta herramienta se aplicará los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Entonces diremos que es una herramienta humana de gran beneficio pues se aplica de modo general en la conducta de las personas en toda clase de organización.

El presente proyecto de investigación se realizará en Hoteles tres estrellas ubicados en la Zona Monumental del Distrito de Cajamarca, los cuales son: Hotel Las Américas, Hotel El Portal del Marquez, Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén, Hotel el Mirador y Hotel el Clarín; además del hotel La Ensenada y el Hotel La Posada de Puruay. La cual tiene como objetivo general identificar las características del comportamiento organizacional de los Hoteles de tres estrellas de la Zona Monumental en el Distrito de Cajamarca; el cual estará ligado a los objetivos específicos que son: Describir el diseño organizacional de los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca, analizar el clima organizacional en los hoteles de categoría de 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca, describir la cultura organizacional de los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca y detallar el liderazgo en cada una de las áreas de los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca. Los cuales nos ayudarán a obtener información detallada que nos permitirá comprender nuestro problema a investigar.

La investigación utilizará el método descriptivo; pues a través de ello se redactará datos reales y confiables pues de esta manera se desarrollará un estudio completo.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se realizarán visitas a los diferentes Hoteles ya mencionados, se aplicará una encuesta a los colaboradores de cada hotel seleccionado para dicho trabajo, además de una entrevista que será aplicada a los administradores de cada uno de los hoteles; los cuales nos ayudará a conocer si los resultados del comportamiento organizacional serán positivos o negativos. Para el cual, se utilizará un cuestionario de preguntas, grabadora, archivos gráficos, entre otros.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

A nivel de América Latina, la realidad del comportamiento organizacional básicamente se sustenta en las relaciones y roles que establecen los individuos, grupos y equipos en las organizaciones, para desarrollar actividades y alcanzar objetivos; todo esto daría a entender y confirmar el concepto que Idalberto Chiavenato, quien plantea en su segunda edición donde afirma que, el comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno, que a la vez depende en gran medida de las personas que participan en cada organización.

Por otro lado, Robbins Stephen (2004), menciona que el comportamiento organizacional, es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos,

grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Entonces es importante aplicar criterios que permitan evaluar las actitudes, habilidades, aptitudes que intervienen en el rendimiento de los empleados.

En realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Es decir, todo esto va contribuyendo a la innovación y la competitividad de las empresas con un único fin de hacer un mundo más globalizado y competitivo.

En la actualidad, el Perú ha sido uno de los países más visitados de América Latina, convirtiéndola así en una de las actividades económicas más importantes; y así como notamos que el turismo crece día a día, es necesario también que todas las organizaciones a nivel nacional deba colocar en gran importancia el comportamiento organizacional ya que de ello depende que el capital humano cuente con un buen clima organizacional, tener claro cuáles son sus objetivos, cargos y actividades que debe desempeñar cada persona.

Cajamarca es una de las ciudades más importantes de la sierra norte del Perú, es una ciudad en constante crecimiento poblacional, en la que resalta la diversificación de negocios, tanto comerciales como turísticos. Sin embargo, la negociación turística y hotelera en la ciudad de Cajamarca no puede ser muy explotado pues los medios de acceso a los sitios turísticos no se encuentran en buenas condiciones de modo que no puede tener un arribo internacional

significativo a comparación del departamento de Puno, Arequipa, Cuzco, Lima, entre otros; pues día a día el turismo está cada vez más bajo.

La hotelería en la ciudad de Cajamarca, actualmente sabemos que se encuentran en estado creciente; sin embargo, no cuenta con infraestructuras adecuadas ni con personal capacitado y calificado para la atención de turistas nacionales e internacionales. En realidad, en los establecimientos hoteleros hay poco personal profesional y/o capacitado en servicios turísticos, por lo que esto no contribuye a prestar un buen servicio mucho menos a proporcionar información sobre los diversos sitios turísticos u otra información relevante sobre la ciudad. Sin embargo, los servicios hoteleros que existen actualmente dentro de nuestro centro histórico responden a la creciente demanda de los turistas nacionales que pernoctan en nuestra ciudad debido al posicionamiento de los paquetes y productos turísticos existentes en el departamento de Cajamarca. Dentro de los más comercializados encontramos a “Baños del Inca”, “Ventanillas de Otuzco”, “Cumbe Mayo”, pertenecientes al denominado segmento de Naturaleza.

La Ocupabilidad hotelera en Cajamarca en los últimos años está mejorando gracias a que los conflictos sociales han disminuido, desde este entonces los hoteles se esmeran por mejorar y brindar un mejor servicio.

Sin embargo, el esmero que realizan no se nota en el personal porque muchos de ellos no tienen la vocación de servicio, simplemente hacen un esfuerzo por mantener un trabajo por necesidad, lo cual también podría deberse a que no se encuentran en un ambiente de trabajo confortable, reciben mal trato por parte de sus superiores y no cuentan con capacitaciones o charlas sobre la hotelería y satisfacción del cliente.

Dichas suposiciones se deben a raíz de algunas causas que puede provocarlos como: clima laboral donde podemos observar enfrentamientos entre los empleados y empleadores, mal atención al turista debido a la falta de sensibilización turística, deficiente infraestructura lo que genera un equivocado desplazamiento tanto del turista como del empleado, liderazgo que como consecuencia traen la mala productividad, insatisfacción del cliente interno y externo y por último retrasan la innovación.

### **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué características presenta el comportamiento organizacional en los establecimientos hoteleros de tres estrellas en el centro histórico de Cajamarca?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga la manera de actuar e interactuar de los individuos y grupos pertenecientes a una organización, con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos para la mejora de eficiencia de la misma. Por ello, es importante saber que el comportamiento organizacional es una herramienta humana, que ayuda a observar la conducta de una persona en cualquier tipo de empresa.

En el hotelería, el comportamiento organizacional es muy importante ya que en esta empresa es donde se refleja con mayor frecuencia las actitudes y destrezas del personal laborable; pues de esta manera notaremos la vocación de servicio de los colaboradores ya que a través de esto se entenderá si es que reciben un buen trato o no, si es que reciben algún tipo de motivación y si se sienten satisfechos con el puesto de trabajo en el que se encuentran. Entonces es primordial saber que el resultado de todo esto se reflejará en la atención que se preste al cliente.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se busca diagnosticar cuál es el comportamiento organizacional en hoteles con categoría de tres estrellas ubicados en la Zona Monumental del Distrito de Cajamarca, a la vez saber si el diseño y estructura organizacional es objetiva.

Entonces las evaluaciones del comportamiento organizacional dentro de los hoteles son importantes porque constituye el proceso de medir el desempeño global del personal, en el sentido que busca lograr las metas y objetivos, así como también ayuda a desarrollar las labores de una manera efectiva y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Es por ello que indicaremos que Cajamarca ha demostrado tener un gran potencial para desarrollar el turismo, sin embargo, las autoridades no están conscientes de estas diferencias entre empleados y empleadores las cuales detienen el cumplimiento de tareas, mala atención al turista e infraestructura deficiente que traen como consecuencia bajo rendimiento del personal, insatisfacción del personal y turista, poca oferta turística y un liderazgo deficiente.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **- OBJETIVO GENERAL**

- Identificar las características del comportamiento organizacional de los Hoteles de tres estrellas de la Zona Monumental en el Distrito de Cajamarca.

##### **- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el diseño organizacional de los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca.

- Analizar el clima organizacional en los hoteles de categoría de 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca.
- Describir la cultura organizacional de los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca.
- Detallar el liderazgo en cada una de las áreas de los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca.

## **CAPITULO II**

## **2. MARCO TEÓRICO:**

### **2.1. TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES:**

*Comportamiento organizacional para el personal de un hotel ubicado en santa cruz río hondo del departamento de Zacapa (México)*, esta investigación perteneciente a Oscar Morán consistió en determinar las características del comportamiento organizacional en un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa, planteándose como objetivo general, conocer la percepción del clima organizacional del personal de dicho hotel, y con ello conocer los niveles de satisfacción o bien insatisfacción existente. Según el trabajo de investigación realizado, se concluyó:

La percepción del clima organizacional del personal del hotel objeto de estudio, es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre cada uno de los indicadores estudiados al ser promediado son positivos, no así a la hora de ponderar indicador por indicador que se tienen resultado desde desfavorable hasta muy favorable.

Los sujetos de estudio del hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo están satisfechos con su puesto de trabajo ya que cubre las necesidades básicas y opinan que el trabajo es muy importante, estos elementos influyen muy favorablemente en la satisfacción de los empleados del hotel.

La comunicación que practican los empleados en el hotel objeto de estudio es desfavorable, ya que algunas veces se comunican y la información no es clara, no existe confianza entre los colaboradores, y la empresa no alienta a todos los

colaboradores a compartir y consideran que casi siempre es abierta la comunicación para la ejecución correcta de cada una de sus tareas.

Las relaciones interpersonales del personal del hotel se desarrollan de una manera favorable, ya que las relaciones entre los colaboradores las consideran cordiales, y casi siempre hay respeto, comprensión y apoyo mutuo de los compañeros no así de los diferentes mandos y existe una satisfacción con los compañeros de trabajo.

En el hotel objeto de estudio se lleva de manera favorable el trabajo en equipo porque existe apoyo entre los compañeros para realizar el trabajo y algunas veces resultan de utilidad las reuniones y poder emitir su punto de vista sin temor a ser amonestados y trabajan juntos para resolver situaciones que se presenten en la ejecución del trabajo, todo esto conlleva al logro de los objetivos organizacionales.

La motivación del personal del hotel es desfavorable ya que muy pocas veces se fomenta la motivación y elogian por la ejecución de las tareas designadas, casi siempre consideran que la retribución es justa, y le otorgan un siempre con relación al pago puntual.

**Comportamiento organizacional del Hotel Barrero (Paraguay), esta investigación estuvo a cargo de Armando Villa en el año 2012** que consistió en determinar las características del comportamiento organizacional en las distintas áreas del establecimiento de hospedaje referidas a su motivación, liderazgo y organigrama de funciones; teniendo como resultado que el comportamiento organizacional de este hotel es inestable dado que no posee procedimientos de eficientes de motivación entre sus empleados, un inexistente liderazgo al no encontrar una imagen dentro de la empresa que identifique un guía para sus actividades y al mismo tiempo no se encuentran determinadas las funciones de cada uno de los empleados.

**Repercusión del comportamiento organizacional en la recuperación económica de las empresas de transporte de la ciudad de Carabobo (Colombia)**, esta investigación estuvo a cargo de la Municipalidad de Carabobo en el que se analizó el comportamiento organizacional de las empresas de transporte público para determinar su influencia en la recuperación económica encontrándose como resultado que los resultados económicos positivos respondieron a la buena administración de las características del comportamiento organizacional como son la motivación, el clima laboral y la cultura organizacional de las empresas que fueron propiciadas por iniciativa del Municipio y que finalmente repercutió de forma positiva en la recuperación económica de estas empresas.

**Incidencia del comportamiento organizacional en la satisfacción del cliente de los establecimientos de restauración en el balneario de San Andrés (Colombia)**, esta investigación perteneciente a Aldair Ubierna, tesis presentada para la aprobación de grado de doctor, se llevó a cabo para determinar de qué manera influyó el comportamiento organizacional de los restaurantes del balneario de San Andrés para lograr un nivel de satisfacción óptimo en los clientes, teniendo como resultado que la motivación y liderazgo fueron los principales elementos del comportamiento organizacional que procuraron en los empleados mantener un nivel de satisfacción elevado entre sus clientes y que procuraría un éxito garantizado para la empresa.

**Comportamiento organizacional como medio efectivo en la consolidación organizacional de la agencia de viajes Galápagos Travel (Ecuador)**, esta investigación fue realizada por Gustavo Ruíz y tuvo como objetivo principal demostrar que los elementos del comportamiento organizacional como la cultura organizacional fuerte, el diseño organizacional bien definido y el liderazgo dinámico es un medio eficiente para consolidar a la agencia de viajes Galápagos Travel en el mercado turístico del destino Galápagos. Esta investigación dio como resultado que los elementos del comportamiento organizacional mencionado son providenciales para la consolidación según lo que se pudo determinar después de encuestar a los empleados y entrevistar a los jefes de área.

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

**Comportamiento organizacional de los establecimientos de hospedaje de la provincia de Pedro Ruiz (Amazonas)**, la investigación se llevó a cabo por la Universidad César Vallejo (Ucv), tuvo como objetivo determinar el impacto de las condiciones de los establecimientos de hospedaje de la provincia de Pedro Ruiz en los empleados. Sus principales resultados consistieron en determinar en que existe alto nivel de ingobernabilidad en las empresas dado que no existe un eficiente diseño organizacional, del mismo modo que no existe identidad cultural en ningún establecimiento, producto de que en la organización no incentivan a cultivar una cultura organizacional que eleve su productividad.

**Comportamiento organizacional y Ocupabilidad hotelera de los resorts en la provincia de Tarapoto (San Martín)**, realizada por Augusto Morel en el año 2014; donde se determinó la descripción de las características del comportamiento organizacional y la Ocupabilidad hotelera de los resorts de la provincia de Tarapoto entre los que destacan Puerto Palmeras, La Ramada y El Sauce. Teniendo como resultados que el Resort Puerto Palmeras posee la mejor Ocupabilidad hotelera de la ciudad con un 6.7%, no obstante, el resort el Sauce es quien posee mejor comportamiento organizacional al demostrar que su diseño organizacional se encuentra definido lo que promueve más seguridad entre los colaboradores, del mismo modo su cultura organizacional se encuentra definida y fuerte lo que se ve expresada en trabajadores identificados con su institución.

**Comportamiento organizacional en los guías de turismo de las agencias de viaje del distrito de Huaraz (Ancash)**, esta investigación se llevó a cabo en el año 2015 y estuvo a cargo de Alejandro Borrego, para la obtención de título de Licenciado en Administración de empresas, en el que se describió el comportamiento organizacional de los guías de turismo de alta montaña adscritos en las agencias de viajes de la ciudad de Huaráz, obteniendo como resultado que la mayoría de estos guías de alta montaña a pesar de que se encuentran adscritos en las agencias no se sienten identificados con estas empresas, del mismo modo carecen de dirección al no tener un líder que gestione actividades en su beneficio. Otro de los elementos que indican un comportamiento organizacional negativo fue que no existe una eficiente distribución de los guiados a los nevados; que siendo estos los mejor remunerados, son los más anhelados por los guías y existe una percepción de preferencia por algunos miembros por parte de las agencias sin respetar un orden cronológico.

**Impactos del comportamiento organizacional en las áreas de operativas en el Hotel El Recreo (La Libertad)**, la investigación le pertenece al Gilbert Bustamante, para optar el grado de maestro en Gestión Empresarial. Se realizó en el año 2015 y tuvo como objetivo principal determinar los impactos del comportamiento organizacional en las áreas operativas del Hotel El Recreo de la ciudad de Trujillo que consistían en la áreas de recepción, house keeping, alimentos y bebidas y mantenimiento; teniendo como resultado que el impacto de las características del comportamiento organizacional ha provocado que en el establecimiento exista una cultura organizacional débil y un diseño organizacional

ambiguo que se ve expresado en un desorden en el desempeño diario de las actividades.

**Análisis del comportamiento organizacional entre los empleados del Restaurant B&B (Lambayeque)**, la investigación se llevó a cabo como requisito para la obtención el título de Lic. Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y fue llevada a cabo por el Bach. Armando Cabrera.

Consistió en realizar el análisis del comportamiento organizacional de los empleados del restaurante B&B ubicado en el centro histórico de la provincia de Lambayeque. La investigación concluyó en que el comportamiento organizacional de la empresa poseía impactos negativos que repercutían en el desempeño del personal, ya que no poseía una cultura organizacional fuerte y un diseño organizacional que no refleja objetivamente las actividades y movimiento diario del negocio.

**Percepción del consumidor con respecto al comportamiento organizacional de los restaurantes de la provincia de Huarney (Lima)**, esta investigación fue llevada a cabo por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional La Cantuta con el objetivo de identificar la percepción de los consumidores con respecto al comportamiento organizacional de los trabajadores en los restaurantes en la provincia de Huarney. Los resultados de la investigación concluyeron en que la percepción es negativa, al percibirse características de anticultura entre los trabajadores y evidenciar rechazo pleno hacia los

empleadores. Del mismo modo también se evidencio desorganización, según los consumidores, al momento de ejercer las actividades diarias y ello se ve reflejado en el desconcierto del empleado al momento de la distribución de los pedidos.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. LA HOTELERÍA**

Según Baez Casillas, Sixto (2009), La industria hotelera se remonta a la antigüedad, en donde la necesidad de intercambiar productos entre las diferentes civilizaciones, los viajes de los comerciantes de un país a otro; hicieron que los reyes les construyeran refugios en los caminos para así incentivar el intercambio comercial y proteger a los mercaderes de los ladrones. Esto ocurre alrededor del 1000 a 500 a.c.; de los cuales dos tipos de alojamiento, unos de mala calidad y reputación para la gente más pobre y otros de excelente calidad, pero solamente accesibles a gente pudiente. La hospitalidad se volvió un servicio voluntario y estaba protegido por la ley, también estaban los sitios donde se prestaba este servicio a cambio de un valor.

Durante los siglos XV-XVIII hay un gran intercambio comercial gracias al sistema mercantilista lo que genera un desarrollo de posadas por todas las ciudades, pero su calidad no era muy buena. Las posadas no eran sólo frecuentadas por viajeros, eran centros donde se realizaban diferentes actividades, como los negocios, se elegían miembros del parlamento, se reunía el consejo eclesiástico entre otras cosas. En los siglos XIX y XX existió una evolución en los medios de transporte y de comunicaciones lo que aumentó los viajes, lo que condujo a una evolución de los hoteles, el primer hotel de concepción moderna

fue el “badische Hof” construido en Alemania, tenía un elegante comedor, biblioteca y sala de lectura, una serie de aspectos que para la época eran novedosos. Con la aparición del ferrocarril aparecieron los hoteles en las estaciones. A mediados de 1800 aparecen los hoteles de propiedad corporativa y controlada. El primer hotel que apareció fue el Grand Hotel construido en Paris en 1850. En 1880 se inauguró el Ritz y su cadena de hoteles.

La primera posada ubicada en los Estados Unidos se registró en el año 1607 y lideró el camino en la industria de la hospitalidad. El primer hotel que cotiza en bolsa (el Hotel City) abrió sus puertas en Nueva York en 1792. El primer hotel moderno (el Tremont) abrió sus puertas en Boston en 1809 y el hotel de negocios de primera (los Statler Buffalo) abrió sus puertas en 1908. A partir de ahí un aumento de los hoteles inundados de América y el resto del mundo, con nombres destacados como el Radisson, Marriott y Hilton.

En 1929 se crea la comisión mixta pro turismo dependiente de la secretaria de Gobernación con el fin de fomentar y desarrollar el turismo en el país, lográndose con dicho año una influencia turística de 19, 164 visitantes. A partir de ese momento el gobierno no dejó de impulsar la actividad lo que benefició grandemente a la industria hotelera llegándose en 1936 a recibir 100, 226turistas.

## **CESAR RITZ**

Conocido como el más famoso hotelero, Cesar Ritz es también conocido como el “Rey de los Hoteleros y Hotelero de los Reyes.” Además de ser considerado el padre del hotelería, concibió, organizó y dirigió los hoteles de lujo del llamado Ancien Regime turístico que estuvo en vigor hasta 1914. Durante el primer tercio del siglo XIX y hasta los comienzos del siglo XX puede decirse que fue el animador de la vida elegante de la que fue de alguna forma el maestro de ceremonias, una actividad absolutamente personal por su parte, ya que allí donde él estuviese atraía la presencia de reyes, magnates y figuras mundiales.

Nacido en Niederwald (Suiza) el 23 de febrero de 1850, fue el hijo número 13 de una familia modestísima de granjeros de Niederwald, Alto Valais (Suiza). El hombre que iba a revolucionar el hotelería tradicional y convertirla en artículo de gran lujo, fue en su niñez pastor de cabras, su primer contacto con los hoteles se lo proporcionó un cargo de camarero de comedor en la posada “CROW AND POST”, en Sion, pero le duro muy poco tiempo. En 1874 ya es maître del hotel Righi-Kulm y conoce al hotelero suizo Pryffer d’ Altishofen, fundador del Gran Hotel Nacional de Lucerna, llegando a ser gerente de su establecimiento a los veinticinco años, por obra y gracia del buen “olfato” de su propietario el Coronel Pryffer.

Después de un tiempo, Cesar Ritz se vio solicitado por la mejor hotelería de la época para enderezar negocios ruinosos antes de crear el Hotel Ritz de Paris, el hotel Bristol pasaba por ser el mejor de Europa respecto al lujo que en el reinaba (tenía un cuarto de baño para cada piso). Marie Luise Ritz, su mujer, cuenta en sus memorias como debían de subirse grandes tinas de agua caliente cuando el

príncipe de gales deseaba un baño, y todo el ceremonial que llevaba consigo, los hoteles que Ritz construyó o modificó, por primera vez en la historia de la hotelería, todos los apartamentos con su correspondiente cuarto de baño y excelentes instalaciones de fontanería. Así fue el gran Hotel de Roma en 1893; el Hotel Ritz de Paris en 1898; el Hotel Carlton de Londres en 1899, y el gran Hotel Nacional de Lucerna, en el último año del Siglo XIX.

Ritz sustituyó en ellos por pintura al aceite, el antiguo empapelado de las paredes y desterró el terciopelo y las panas, pero sus cuartos de baño, con bañera de mármol y paredes recubiertas de azulejos, hacían sentirse a sus huéspedes como reyes en un imperio futurista.

Fue el primero que organizó una reservada información sobre sus huéspedes, de tal modo que la cadena Ritz poseía las referencias personales del mundo elegante de la época, ello originó sus “Relaciones Públicas

- Fue el primero que supo aplicar la psicología, en forma maestra, a su especialización.
- Junto a la creación de sus hoteles, instaló baño privado en todas las habitaciones
- Telas más ligeras en la habitación de invitados para permitir mejor el lavado
- Delantales de lazo blanco en los uniformes de los camareros, lazo negro para el Maître, y para el resto del personal una apariencia profesional oficial
- Flores frescas en todas las zonas públicas
- Cena a la carta, ofreciendo opciones para los comensales
- Cocina gourmet, utilizando el ingenio y métodos de Auguste Escoffier
- Vestíbulos pequeños e íntimos para la experiencia del cliente más personalizado

## **HISTORIA DE LA HOTELERÍA EN EL PERU**

Según la Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013); Hace seis siglos atrás los incas tenían el conocimiento del hospedaje. En todo el Tahuantinsuyo se construían lugares de descanso, especialmente lindantes a los caminos del inca. Se construían chullpas, famosos por su forma de torre a base de piedra. Eran reservorios de comida y lugar de descanso para los chasquis y comerciantes del imperio. Los sacerdotes, autoridades y gran parte de la nobleza inca, gozaban de un mejor sitio de descanso, con todos los lujos y servicios. Lugares tales como Pachacamac, Baños del Inca, Macchu Picchu, Ollantay Tambo, están entre los más representativos.

En el siglo XIX, luego de la conquista, virreinato e independencia del Perú y posteriormente la guerra con Chile, la presencia de hoteles en Lima era escasa, en pocos servicios. Se ubican mayormente próximos al centro histórico de Lima y sus rutas comerciales, camino a las principales provincias del Perú (Trujillo, Piura, Arequipa, Cajamarca y cuzco); también había hospedajes cerca de los Puertos ya que en siglos pasados los viajes se realizaban por vía marítima por falta de carreteras. Los hoteles se les conocían con el nombre de hospedaje, alojamiento, casa de reposo o pensión. Las habitaciones eran rusticas, no contaban con baño independiente y mayormente ofrecían el servicio de comedor; igualmente sucedía con los establecimientos de las provincias.

En los años 20, 30 y 40, empezaron a construirse grandes hoteles tales como el Bolívar, Sheraton y Country Club, el cual revolucionaron por el tipo de servicio “A1” que ofrecían. Además de hospedaje, ofrecían otros entretenimientos, elevando la categoría y preservando el prestigio hasta la actualidad. Luego con el

crecimiento urbano, hoteles de tres y cinco estrellas se asentaron en distritos como San Isidro y Miraflores.

En la actualidad aún se le considera zona residencial, pero últimamente se han desarrollado zonas de alto flujo comercial, lo cual no ha menoscabado su imagen como distrito, debido a una buena de sus autoridades. Hoteles como J.W. Marriot, El Prado Hotel, Miraflores Park Hotel, Hotel las Américas, Sol de Oro, se les considera los más importantes entre los que también se encuentran ubicados en el distrito San Isidro que son de cinco estrellas.

En provincia, la ciudad del Cuzco fue la que atrajo inversión hotelera luego de que Hiram Bingham descubriera Machu Picchu en 1911. Hoteles como los Libertadores, Monasterio, Sanctuary Lodge y Pueblo Hotel están entre los más importantes.

### **2.2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL HUANCAYO – PERÚ -Idalberto-Chiavenato-Mc Grawhill-2da-Edición**

Para operar y conducir una organización o un componente de ella en forma exitosa se requiere de capital humano con Capacidades Gerenciales para dirigir la organización en forma sistemática, implementando y manteniendo un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente mediante, la consideración de las necesidades de todas las partes involucradas, asegurando que los productos o servicios que ofrece cumple con los requisitos especificados por el cliente y la sociedad.

La Universidad Peruana Los Andes, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables tiene entre sus objetivos lograr un nivel de

autoaprendizaje, reforzado con el hábito de la lectura sobre los tópicos presentando en cada de manera tal que el estudiante se involucra en el estudio la ciencia e investigación.

El desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente.

Así mismo, debemos agregar al concepto de comportamiento organizacional el hecho de que éste debe ser visto como una disciplina que logra reunir aportaciones de otras diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la sicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. Para esto se creó un modelo que atiende a tres niveles de análisis: nivel institucional, nivel de grupo y nivel individual. Del cual entenderemos a través de la actuación sistemática

Etapas que distinguen las actividades de un gerente:

- Planeación:

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

- Organización:

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

- Dirección:

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

- Control:

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

En tal sentido, el comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El objetivo del comportamiento organizacional permite tener esquemas para mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente. El aspecto humano es el actor determinante para alcanzar los logros de la organización.

a) **VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:**

- **Productividad:**

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

- **Ausentismo:**

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

- **Satisfacción en el trabajo:**

Que la cantidad de recompensas que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

- **Rotación:**

Es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio, pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

**Variables independientes**

- **Variables del nivel individual:**

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

- Variables del nivel de grupo:

El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otros es muy distinto por lo que es factor de estudio.

## b) **FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En las organizaciones laborales conviven personas cuyos comportamientos y relaciones responden a una cultura en que prevalecen ritos, pautas y códigos que se manifiestan en actitudes que reflejan valores sustentados en creencias arraigadas tanto en el espíritu individual como colectivo, que muchas veces no coinciden con las nuevas visiones, con los nuevos paradigmas, con nuevas maneras de abordar las diversas y complejas situaciones y relaciones sociales que origina la modernidad. (Davis, K. Y Newstrom, J.W. 1985).

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización. (M. Rokeach, citado por García y Dolan, 1998).

### c) **COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN**

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

Al relacionarlo con las organizaciones estudiara las siguientes áreas:

- La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto
  - El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
  - La afiliación social la cual se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos.
- Elementos del comportamiento organizacional:
  - Características biográficas: Estas se pueden considerar de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado.
  - Edad: las personas de mayor edad son menos productivas
  - Género. - Lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo y los estudios.

- Estado civil. - se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.
- Antigüedad. - la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo.
- La habilidad: Influye en el nivel de rendimiento y satisfacción del empleado. La gerencia debe usar las habilidades individuales del individuo para el beneficio de la empresa, por ello, se hace necesario primeramente conocer qué tipo de habilidades se necesita para cada trabajo con el objeto de seleccionar al empleado más capacitado.
- La gerencia debe usar las habilidades individuales del individuo para el beneficio de la empresa, por ello, se hace necesario primeramente conocer qué tipo de habilidades se necesita para cada trabajo con el objeto de seleccionar al empleado más capacitado.
- Personalidad: Es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, el pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos.
- El aprendizaje: se han presentado tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento.
- El Condicionamiento Clásico: se basa en la teoría de estímulo-respuesta y lo vemos en una organización cuando por ejemplo por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general ya que los altos ejecutivos tendrán una inspección.

- El condicionamiento Operante: Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. En este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevara a la recompensa o prevención del castigo.
- El Aprendizaje social: Puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante y se fundamenta en que la gente aprende a través de la observación y experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual.

#### d) **VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Debemos tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es.

Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado. Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, amigos, escuela, con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida.

#### e) **COMPORTAMIENTO GRUPAL EN LA ORGANIZACIÓN**

Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

McDavid (2008) explica que el grupo es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de estos.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

### **Tipos de grupos:**

- Grupos formales e informales: El grupo formal sirve para varias finalidades, estableciendo normas y relaciones estables y previsibles, puede perfeccionar y llenar vacíos en las descripciones de cómo se deben cumplir las tareas, mientras que los grupos informales dan a sus miembros una norma o patrón por la cual pueden evaluarse a sí mismo.
- Grupos de Comando y tácticos: Son grupos formales, en el primer caso se compone del supervisor y sus colaboradores inmediatos. Una organización funciona mejor cuando sus empleados actúan no como individuos sino como miembros de grupo de trabajo muy eficientes con altas metas de rendimiento.

### f) **MOTIVACIÓN**

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los

superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con la confianza.

#### Motivación de Equipos de Trabajo:

La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia, solo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo. Las organizaciones no pueden motivar a sus empleados, lo que si pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore auto motivación.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual está sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los lideres pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo.

Dentro de estas condiciones están:

- La estrategia de la organización: Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Clarifica al equipo los recursos que la organización está dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.
- Las estructuras de autoridad: Define quien depende de quién, quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones.

Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados.

- Los reglamentos formales: Definen que se puede hacer y cómo hacerlo. En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.
- Los recursos de la organización: Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc. El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación. Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados.
- Los procesos de selección de personal: Criterios que aplica la organización para el proceso de selección. Determina el tipo de personas que formaran los equipos de trabajo. Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo.

#### g) **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.

Los teóricos de la organización han admitido la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Al respecto Deal y Kennedy (1985), citado por Vergara (1989) ven a la cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que

comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones.

Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

### **FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización-
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

### **Valores Organizacionales:**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una

organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

**Clima organizacional:**

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado, como alteración de las condiciones económicas, competencia, cambio de líderes, reestructuración, reducción y capacitación, días de pago, problemas con algún empleado.

El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

### **2.3. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, por lo tanto, la comunicación es importante porque ayuda a fluir información adecuadamente y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

Según Hodgetts, R. y Altman, S. (1985), citado por Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2015). La conducta organizacional se define como una disciplina académica que se ocupa de describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes.

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo o la preparación de un informe, de estados internos (pensamiento, percepción y toma de decisiones).

#### **Importancia**

El Comportamiento Organizacional tiene que ver concretamente con situaciones relacionadas con el empleo (rendimiento de la organización); además de la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

(Robbins, S. 1999), citado por Dailey, Robert (2012). Se dice que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción,

los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

#### a. **TEORÍA CLÁSICA (Henry Fayol)**

Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales (división del trabajo racional, diferenciación e integración de los participantes, descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos).

Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo. Para ello Henry Fayol, reglamentó el comportamiento gerencial, definiendo 14 principios de administración.

**División de Trabajo:** Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.

**Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo). Asimismo, deben poner el ejemplo y cumplirla, para reforzar la presencia de la cadena de mando.

**Disciplina:** Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.

**Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo y seguir un plan, entonces es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda.

Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.

**Unidad de Mando:** las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.

**Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización. Mientras mejor trabajes para tu departamento, contribuyes a su mejor productividad, y a la productividad de la empresa.

**Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales. Esto promueve tanto la productividad individual como la competitividad.

**Centralización:** Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.

**Cadena escalar:** La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

**Orden:** Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.

**Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firme, pero justos.

**Estabilidad del personal:** Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.

**Iniciativa:** Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores.

**Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta. Una de las contribuciones de la teoría clásica, se basa en la división y la especialización de trabajo. De esta forma, se puede optimizar a la organización, estructurar el trabajo y vincular los procedimientos con dicha estructura.

Dentro del empleo de la comunicación podemos encontrar la elaboración de manuales detallando específicamente el trabajo a realizar, ya que, por medio de una estructura organizada, se puede obtener una mayor producción de los empleados. Las organizaciones que se rigen de esta forma tienden a la falta de capacitación. Y se llevan a cabo en ambientes poco favorables a las necesidades del obrero y, por lo tanto, no representan posibilidades de crecimiento laboral

## **b. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (Frederick W. Taylor)**

La transformación y crecimiento en las organizaciones, aunados a la elevación de los costos y de mano de obra, obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización.

La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), citado por Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Afirmó que Taylor quien es considerado el padre de la administración científica, describe en cuatro principios, las nuevas responsabilidades de la gerencia:

- **Principio de planeamiento:** Sustituir la improvisación por la ciencia. mediante la planeación del método.
- **Principio de la preparación/planeación:** seleccionar de manera científica a los trabajadores con potencial y capacitarlos en las áreas que se van a desempeñar.
- **Principio del control:** supervisar el trabajo para cerciorarse que se ejecute de acuerdo con las normas. Llevar control adecuado del desempeño laboral.
- **Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las responsabilidades, estudiar científicamente las responsabilidades, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas.

La administración científica le dio poca atención al elemento humano, preocupándose básicamente por las tareas de organización y ejecución, y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La administración científica, en búsqueda de la eficiencia, busca la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación que se lleva a cabo dentro de la organización. La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales.

### c. **TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS (Elton Mayo)**

La teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas.

Elton Mayo reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas y por consecuencia tenían mejor ánimo y producían aún más. Mayo manifestó que, sin la colaboración y solidaridad del grupo, la oportunidad de ser considerado, de ser escuchado, entre otra era difícil y en ocasiones casi improbable. Las conclusiones a las que se llegaron en la investigación son las siguientes:

- **El nivel de producción es resultante de la integración social:** Es decir, entre más integrado socialmente esté el individuo, mejor será la disposición por producir. El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que rodean al individuo.
- **El comportamiento social de los trabajadores:** La administración debe considerar a sus integrantes como miembros de grupos de trabajo. Es decir, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.

- **Las recompensas y sanciones sociales:** Mayo y sus colaboradores creían que las motivaciones económicas eran secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador. El trabajador no puede producir más o menos de la norma socialmente determinada, ya que pierden el afecto y respeto de los demás, por lo tanto, deben producir lo que se les pide.
- **Los grupos informales:** Los investigadores se enfocaron en el comportamiento social de los empleados, así como sus creencias, actitudes y expectativas.
- **Las relaciones humanas:** La comprensión de las relaciones permite obtener mejores resultados de los empleados. Cada individuo es un mundo diferente e incide en el comportamiento de otros. Comprender estas relaciones humanas permite obtener mejores resultados.
- **Importancia del contenido del cargo:** Mayo encontró que los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficacia.
- **El énfasis en los aspectos emocionales:** Los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización.

#### d. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW (Maslow)

En 1947 surge en los estados unidos un libro que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo, de Hebert Simon. Este libro que alcanzo gran repercusión, constituye un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación con las debidas observaciones y correcciones de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas, el libro constituye el inicio de la llamada teoría de las decisiones. La teoría behaviorista se fundamental en el comportamiento humano, sin embargo, el behaviorismo de watson trajo a la psicología una metodología objetiva y científica basada y científica en la comprobación experimental, en oposición al subjetivismo de la época, pero centrándose en el individuo, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos (ambiente, relaciones interpersonales etc.) y factores internos (aprendizaje, estimulo, reacciones de respuesta hábitos etc.)

- **Pirámide de las necesidades de Maslow**

Para Maslow las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles de importancia:

**Necesidades Fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo, por ello son las más apremiantes de todas, ya que están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie.

**Necesidades de Seguridad:** constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad o estabilidad, la búsqueda de la protección contra la amenaza. Las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos del comportamiento. Y pueden ocasionar daños a la organización si esta no brinda al individuo el nivel de seguridad que requiere este para adelantar una tarea.

**Necesidades Sociales:** Surgen en el comportamiento cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre ellas están las necesidades de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y amor. Cuando no son suficientemente satisfechas el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo rodean.

Las frustraciones de estas conducen a falta de adaptación social y a la soledad, por ello el dar y el recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

**Necesidades de Estima:** son aquellas relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa. La satisfacción conlleva a valor, fuerza prestigio y poder. Su frustración a complejos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.

**Necesidades de Autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas, están en la cima de la jerarquía. Tienen que ver con realizar su propio potencial y de auto-desarrollarlo continuamente. La persona debe ser cada vez más todo lo que pueda ser.

### e. **TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG** **(Herzberg)**

En Herzberg existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

- **Factores Higiénicos:** son de valor extrínseco, o externo, abarcan las condiciones dentro de las cuales las personas desarrollan su trabajo. Los principales son: el salario los beneficios sociales, el tipo de supervisión recibida, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las relaciones interpersonales etc. Son profilácticos y preventivos, evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.
- **Factores Motivacionales:** son de valor intrínseco, o interno, están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta, están bajo el control del individuo. Estos factores involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización, pero dependen del trabajo realizado por la persona. Malos resultados pésima motivación y desempeño, apatía generada. Buenos resultados excelente motivación y desempeño y empatía y crecimiento generados.

### f. **TEORÍA X y TEORÍA Y (Mc Gregor)**

**Mc Gregor**, representante behaviorista, comparó dos estilos opuestos y antagónicos de administrar. El estilo “x” basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista, el estilo “y” basado en las concepciones modernas al respecto del comportamiento humano.

- **TEORÍA X:** Se basó en convicciones erróneas como:
  - El hombre es indolente y perezoso por naturaleza

- No le gusta asumir responsabilidad prefiere ser dirigido
- Es egocéntrico esta siempre en oposición a los objetivos de la organización
- Se resiste al cambio
- Es dependiente, por ello no posee autocontrol ni autodisciplina

Esta teoría refleja un estilo de administración, duro rígido y autócrata, se limita a hacer que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados en exclusividad con los objetivos de la organización. Se basa en una administración de controles externos impuestos al individuo. Representa el estilo de administración definido por Taylor y Fayol y en diferentes estadios con la teoría de Weber. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición.

- **TEORÍA Y:** Se basa en ideas y premisas actuales, con respecto a la naturaleza humana:
  - El hombre promedio no muestra desagrado hacia el trabajo.
  - Depende de ciertas condiciones controlables el trabajo puede ser una fuente de satisfacción para el individuo.
  - Las personas no se resisten por naturaleza, asumen esta actitud como resultado de experiencias laborales negativas previas.
  - Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, capacidad de autocontrol, sobre lo que le es confiado.
  - El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios que lleven a los objetivos empresariales.

La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático, a través del cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos e impulsar el crecimiento individual. Se basa en valores humanos y sociales.

g. **SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN LIKERT**  
**(Likert)**

**Likert** otro importante exponente de la teoría del comportamiento, considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. La administración según Likert nunca es igual en todas las organizaciones, esta depende de las condiciones internas y externas de la empresa. Likert propone una clasificación de sistemas de administración, define cuatro diferentes perfiles organizacionales, caracterizado en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.

- **Sistema 1. “Autoritario coercitivo”:** autocrático, fuerte, control absoluto y arbitrario, cerrado-
- **proceso decisorio:** totalmente centralizado en la cima de la organización
- **Sistema de comunicaciones:** bastante precario, comunicaciones en sentido vertical descendente.
- **Relaciones interpersonales:** escasas, extremada desconfianza en las conversaciones informales
- **Sistema de recompensas y castigos:** las recompensas son raras, casi no existen, predominancia en castigos y énfasis en estos.

- **Sistema 2. “Autoritario benevolente”:** es condescendiente y menos rígido que el sistema 1.
  - **Proceso decisorio:** permite una pequeña negación en cuanto a decisiones de pequeño tamaño.
  - **Sistema de comunicaciones:** relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes, pero con retroacción de niveles bajos
  - **Relaciones interpersonales:** tolerancia de relaciones interpersonales, pero es pequeña.
  - **Sistema de recompensas y castigos:** existe énfasis en medidas de castigo, pero las medidas son menos arbitrarias.
- **Sistema 3 “Consultivo”:** se inclina más hacia lo participativo, representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional.
  - **Proceso decisorio:** es de tipo participativo y consultivo
  - **Sistema de comunicaciones:** prevalecía de comunicación vertical, descendente pero también ascendente.
  - **Relaciones interpersonales:** condiciones favorables para creación de una organización informal, pero aun no completa y definitiva.
  - **Sistema de recompensas y castigos:** existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, rara existencia de castigos.
- **Sistema 4. “Participativo”:** democrático por excelencia, más abierto que los sistemas anteriores.
  - **Proceso decisorio:** decisiones totalmente delegadas en niveles organizacionales. Nivel institucional define políticas y directrices.

- **Sistema de comunicaciones:** las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa. La empresa hace énfasis en ello, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- **Relaciones interpersonales:** trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas.
- **Sistema de recompensas y castigos:** existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, aunque no se omiten los materiales y salariales son escasos los castigos casi no existen, son decididos y definidos por el grupo.

#### 2.4. DISCUSIÓN TEÓRICA

- *“El Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. (Robbins, S. 1999)”*

El comportamiento organizacional básicamente está ligada a la comunicación ya que a través de ello podemos analizar cada característica de una persona, la manera de actuar y hasta identificar los valores que practica y cuanto entusiasmo existe en una persona para trabajar y desenvolverse en un cierto puesto de trabajo y además demostrar su vocación de servicio.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional es importante ya que ayudará a los gerentes a tomar buenas decisiones y sobre todo a observar a cada colaborador de manera objetiva y así poder definir equipos de trabajo e identificar a sus líderes, quienes se encargarán de que la productividad de cada empleado aumente.

Entonces es primordial contar con una buena comunicación con todo el personal ya que así se observará si es que existe personal motivado con su trabajo.

- ***“Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo”. (Henry Fayol)***

Como podemos darnos cuenta, en esta época clasista hubo un gran crecimiento de organizaciones, las cuales contaban con estructura formales las cuales deberían cumplirse al pie de la letra sin importarles que si el personal se sentía satisfecho con el trabajo que realizaba y que sobre todo si tenía vocación para ocupar ese puesto, en pocas palabras: lo que realmente buscaba las organizaciones es su beneficio.

- ***“Elton Mayo reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas y por consecuencia tenían mejor ánimo y producían aún más”. “Mayo manifestó que, sin la colaboración y solidaridad del grupo, la oportunidad de ser considerado, de ser escuchado, entre otra era difícil y en ocasiones casi improbable”.***

Como dice mayo para que una persona se sienta escuchada, es primordial que dentro la organización haya una comunicación eficaz, de lo contrario se tendrá personal desmotivado que solo cumple con sus actividades porque necesita con que sustentar sus gastos mas no porque realmente le apasione su trabajo; es por ello que en cada decisión que se tome con beneficio a la empresa se tome en cuenta las opiniones y sugerencias que aporten los colaboradores.

Interactuar con sus demás compañeros de trabajo es importante porque a través de ello se podría generar y obtener la confianza, la cual ayudara a expresarse libremente ante cualquier persona y así saber sus dudas o complicaciones que pueda tener durante el desarrollo de sus actividades.

- ***“El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, es decir, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.” (Collado. 1997)***

Como aclara Collado, un sistema es un conjunto de actividades que están enlazadas entre sí, de las cuales depende el funcionamiento de la empresa; es decir que si las actividades y tareas no están previamente coordinadas las metas encomendadas no serán cumplidas.

Sin embargo, para ello es muy importante el trabajo en equipo y la comunicación que se maneje en el establecimiento, además de que cuente con un diseño organizacional claro y objetivo.

- ***“...en oposición al subjetivismo, Maslow creó la pirámide de las necesidades (Necesidades de Autorrealización, Necesidades de Estima, Necesidades Sociales, Necesidades de Seguridad y Necesidades Fisiológicas) centrándose en el individuo, haciendo un estudio de su comportamiento con relación a factores externos (ambiente, relaciones interpersonales etc.) y factores internos (aprendizaje, estímulo, reacciones de respuesta hábitos etc.)***

Anteriormente, las empresas solo se preocupaban por obtener ganancias tras ganancias, sin importarles realmente de qué manera sus empleados las lograban obtener, es por ello que, gracias a esta pirámide de necesidades, los gerentes y

administradores de las organizaciones tomaron énfasis en sus colaboradores pues si bien se sabe sin el capital humano, las empresas no obtendrían beneficios.

Entonces es importante estar al tanto de cada uno de los colaboradores ya que, si uno sabe cómo satisfacer sus necesidades, el empleado más contento estará con su trabajo y por ende más productividad habrá y la empresa llegará a cumplir con su misión y visión lo que ayudará a crecer más.

- ***“Herzberg creó dos factores que orientan el comportamiento de las personas: Factores Higiénicos como el salario, los beneficios sociales, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las relaciones interpersonales etc. y Factores Motivacionales, estos factores involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización, pero dependen del trabajo realizado por la persona.*”**

Según Herzberg, el comportamiento de un ser humano depende de lo que uno mismo busca satisfacer o quiere lograr; es decir, la persona es egocéntrica. En muchas ocasiones, los colaboradores son entusiastas mientras que otros son conformistas, esto depende mucho de lo que uno quiere lograr o también depende del trato que se recibe por parte de sus superiores y que a partir de ello sienten que por un simple sueldo están obligados a cumplir con sus tareas.

Sin embargo, desde una perspectiva profesional, diremos que el comportamiento del capital humano dependerá del trato y ambiente en el que trabaja.

- ***“Mc Gregor, comparó dos estilos opuestos y antagónicos de administrar. El estilo “x” basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista, el estilo*”**

***“y” basado en las concepciones modernas al respecto del comportamiento humano”.***

Por naturaleza, las personas que están ligadas al estilo X son los conformistas, no están dispuestos a demostrar sus habilidades ni mucho menos a superarse, ellos están bajo el dominio de su superior, pues siguen las ordenes al pie de la letra, en cambio las personas que están identificadas con el estilo Y son aquellas que están en un contante desempeño eficaz, tienen metas y objetivos que anhelan cumplirlas, cuentan con motivaciones porque luchar y salir adelante, para ellos enfrentar riesgos y cambios constantes son retos a asumir día a día.

- ***“Likert considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones, por ello define cuatro diferentes perfiles organizacionales, caracterizado en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos”.***

Básicamente esta teoría está basada en el tipo de comunicación existente entre el empleado y sus superiores, es por ello que cada empresa maneja un cierto sistema que ayuda al funcionamiento de la misma.

## **2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **HOTEL**

- Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o una parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como hoteles de una a cinco estrellas. Mincetur 2004, citado por Báez Casillas, Sixto (2009).
- Un hotel se define como: "Un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad". Luis Di Muro Pérez (2012), citado por Báez Casillas, Sixto (2009).
- Un hotel es: "Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades". Francisco de la Torre (2009), citado por Báez Casillas, Sixto (2009).
- Un hotel es: "Lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una institución de servicio doméstico, operado bajo una fase para obtener utilidades". Luis Barragán (2005), citado en la Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013).

## **TURISMO**

- Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas. Walter Hunziker y Kart Krapf (1942), citado por Molina E., Sergio. y Rodríguez Abitia, Sergio (Reimp. 2005).
- Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos. OMT y UNWTO (1994), citado por Molina E., Sergio. y Rodríguez Abitia, Sergio (Reimp. 2005).
- El turismo comprende "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos". OMT (1993), citado en la Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013).
- Turismo es el conjunto de viajes cuyo objeto es el placer o los motivos comerciales o profesionales, u análogos y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal. No son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo. Bormann, 1930, citado en la Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013).

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- El comportamiento Organizacional hoy en día es muy importante ya que de ello depende que las empresas hoteleras brinden un buen servicio ya que sus colaboradores estarían actualizados y bien orientados. Esto significa que "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." Stephen P. Robbins (1998), recuperado de [http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc\\_Grawhill-2da-Edicion](http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion)
- El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Davis, K & Newstrom J. (1991), recupera de [http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc\\_Grawhill-2da-Edicion](http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion)
- Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Robbins Stephen. (2004)
- Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización. Don Hellriegel y Slocum John (2009), citado por Robbins Stephen. (2004).

- Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo. Barón y Greenberg (1990), citado por Robbins Stephen. (2004).
- Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias". Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R (2007), citado por Dailey, Robert (2012).

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

- La cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad (ROBBINS, S. 1999), recuperado de <http://www.eumed.net/librosgratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>.
- La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros

de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. (GORDON. 1996), recuperado de <http://www.eumed.net/librosgratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>.

- La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella (GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY. 1992), citado en la Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013).
- El conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos. Barón (2006), citado por Dailey, Robert (2012).
- Un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos". Zapata (2007), citado en la Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013)
- Un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e

identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”. Aguirre (2004), citado en la Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013).

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

- El diseño organizativo es un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de estas se implican en el diseño (conjugando las aspiraciones personales y colectivas) en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión. (Castellanos, 1998), citado por Daft, Richard L. (2010).
- Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamiento y estructura de la organización; de modo que esta pueda adaptarse a las nuevas coyunturas. Mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (**Chiavenatto**), citado por Daft, Richard L. (2010).
- Se refiere a la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos”. Robbins (1990), recuperado de <http://www.gestiopolis.com/disenio-organizativo-y-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos/>
- Es la determinación de la estructura orgánica que es más apropiada para la estrategia, el personal, la tecnología, y las tareas de la organización”. Stoner,

Freeman & Gilbert (1996), recuperado de <http://ismaelbadillomoreno.blogspot.pe/2013/02/concepto-e-importancia-del-diseno.html>

- Proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente". García-Tenorio, Guerras y Hernán Gómez (1997) recuperado de <http://www.gestiopolis.com/disenio-organizativo-y-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos/>

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades., estas a su vez se dividen en especialización del trabajo que esta es el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. Después de ello se realiza la departamentalización que es la base para agrupar puestos en una organización (Robbins, 2009), citado por Hall, Richard H. (1983).
- La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. Etkin, citado por Hall, Richard H. (1983).

- La estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los procesos reales, sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización. Pfiffner y Sherwood, recuperado de <https://elsemanaldekass.wordpress.com/tag/fundamentos-de-la-estructura-organizacional/>

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

- El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Chiavenato, (1992), citado en la tesis de “Morán Ortiz, S. E. (enero de 2015).
- El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Anzola, (2003), citado en la tesis de “Morán Ortiz, S. E. (Enero de 2015).

- Se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. Seisdedos, (1996), recuperado por [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Rodríguez, (1999), recuperado por [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

## **MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL**

- Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977). Recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar

nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999:17), Recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

- Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso. Stoner (1.996), citado en el manual de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Jiménez Díaz, Mabel (curso 2008-2009).
- El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación. Chiavenato (2.000), citado en el manual de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Jiménez Díaz, Mabel (curso 2008-2009).

## COMUNICACIÓN

- Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. B.F. Lomonosov, citado por Martín Serrano, M., Piñuel Raigada, J. L., Gracia Sanz, J., Arias Fernández, M. A. (1982).
- La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto. E. Pichón. Riviere, citado por Martín Serrano, M., Piñuel Raigada, J. L., Gracia Sanz, J., Arias Fernández, M. A. (1982).
- Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Z.M.Zorín, recuperado de <https://es.scribd.com/doc/78815273/Conceptos-de-LaComunicacion-Diferentes-Autores>
- La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones. Fernando González Rey, recuperado de <https://es.scribd.com/doc/78815273/Conceptos-de-LaComunicacion-Diferentes-Autores>

## **LIDERAZGO**

- "el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines". John Kotter, recuperado de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades". Peter Senge, recuperado de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- "El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas". Stodgdill, Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013)
- "El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros". Gibb, Revista del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (2013)

## **LIDER**

- “Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”. Gibb, recuperado de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- “El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”. Cattell, recuperado de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. John C. Maxwell, recuperado de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

## **2.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. HIPÓTESIS**

Las características del comportamiento organizacional en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca son negativas ya que no se realizan gestiona eficientemente el diseño organizacional, el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo.

### 2.6.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	El comportamiento organizacional es el resultado de la gestión de eficiente de los componentes de la organización referentes al diseño organizacional, clima laboral, cultura organizacional y liderazgo. (Zambrano, 2014)	<b>Diseño Organizacional</b>	Determinación de funciones. Organigrama eficiente Actividades por área	Manuales de procedimientos, manuales de políticas, puestos bien diferidos y diseñados.
		<b>Clima Laboral</b>	Motivación Seguridad laboral Comunicación	Rendimiento, alta rotación de personal, motivación, comunicación.
		<b>Cultura Organizacional</b>	Identidad Conocimiento Inserción cultural	Número de Trabajadores identificados con el establecimiento, numero de capacitaciones, innovación, valores y actitudes.
		<b>Liderazgo</b>	Gobernabilidad Comunicación Tipo	Numero de colaboradores conformes con el desempeño de su jefe directo.

### **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS, UNIVERSO Y MUESTRA**

En el presente proyecto realizaremos una muestra de tipo intencionado para una población finita. Donde nuestra población base será los colaboradores de los hoteles de tres estrellas ubicados en la Zona Monumental del Distrito de Cajamarca. Los cuales son: El Portal del Marquez, Sol de Belén, El Mirador, Las Américas, Hotel Cajamarca y El Clarín; además del Hotel La Ensenada y La Posada de Puruay.

<b>HOTELES</b>	<b>N° EMPLEADOS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>
Sol de Belén	5	1
Casa Blanca	6	1
Portal del Marquez	6	2
Las Américas	8	1
El Clarín	4	1
Hotel Cajamarca	10	1
La Ensenada	6	1
La Posada de Puruay	7	1

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se realizará de forma descriptiva; debido a que, durante la redacción se describirán datos reales y confiables pues de esta manera se desarrollará un estudio completo. Mediante este tipo de investigación podremos determinar el comportamiento de los empleados en cada área de trabajo con el que cuentan.

De esta manera sabremos si el comportamiento organizacional es aplicable o no en cada hotel.

### 3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **Encuesta:** estará dirigida a los colaboradores de cada hotel. Porque a través de ello obtendremos información con datos confiables y precisos, y porque también nos permitirá conocer la postura de los colaboradores de los hoteles frente a los diversos temas que incluiremos en dicha encuesta; lo que ayudara a conocer de qué manera manejan cada tema en el establecimiento.
- **Entrevista:** estará dirigida a los administradores de cada hotel. Porque a través de ello obtendremos información fácil de interpretar y mucho más de poder expandirse y preguntar o averiguar algo más que quizá no esté incluido en el cuestionario. Además, es importante realizar esta técnica de investigación debido a que a través de ello obtendremos quizá muchos datos contradictorios a los encuestados, es decir a los colaboradores de cada establecimiento seleccionado para la investigación.

### 3.4. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaran para la realización del presente proyecto son los siguientes:

- Cuestionario de preguntas
- Archivo gráfico
- Reportera
- Grabadora
- Cámara

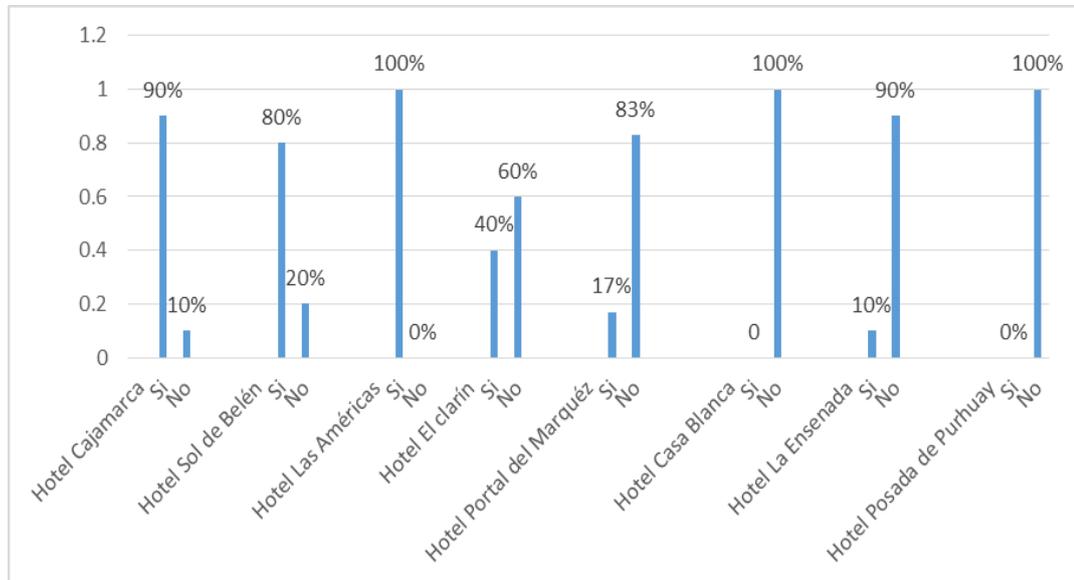
## **CAPITULO IV**

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEMS	HERRAMIENTAS	
			ENCUESTA	ENTREVISTA
<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Diseño Organizacional</b>	Manuales de procedimientos. Manuales de políticas. Puestos bien diferidos y diseñados.	4 preguntas	2 preguntas
	<b>Clima Laboral</b>	Rendimiento. Alta rotación de personal. Motivación. Insentivos.	15 preguntas	7 preguntas
	<b>Cultura Organizacional</b>	Número de trabajadores identificados con el establecimiento. Número de capacitaciones. Innovación. Valores y actitudes.	10 preguntas	7 preguntas
	<b>Liderazgo</b>	Numero de colaboradores conformes con el desempeño de su jefe directo.	4 preguntas	3 preguntas

## DISCUSIÓN:

**FIGURA N<sup>o</sup> 1: ¿Sabe usted qué es el comportamiento organizacional?**



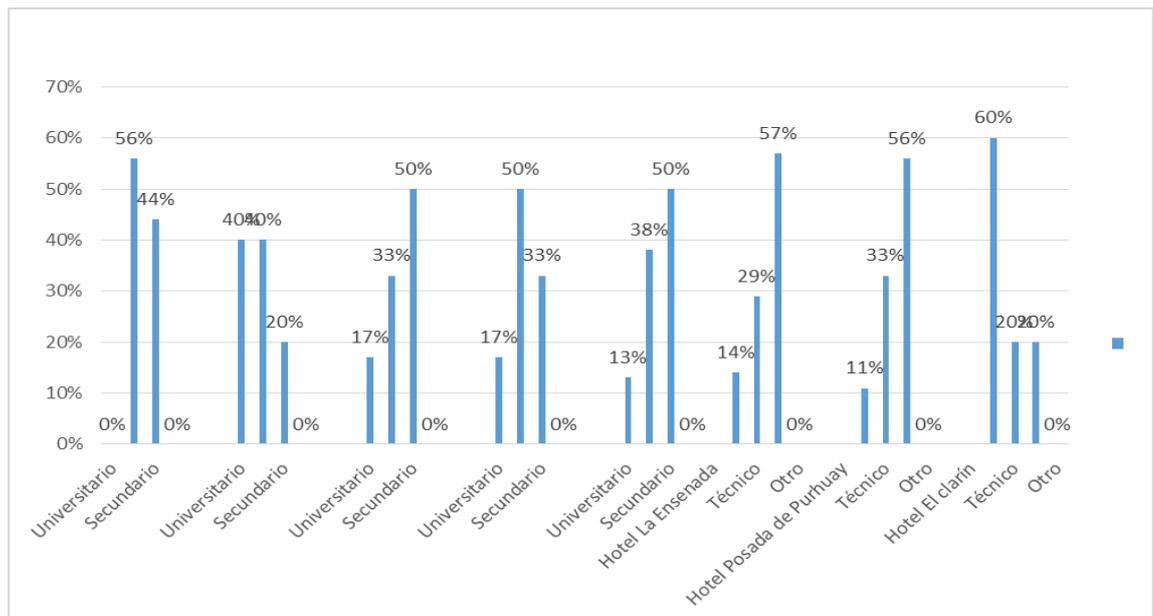
*Figura N<sup>o</sup> 1: Número de empleados que conoce sobre comportamiento organizacional*

En la N.º 1 demuestra que si bien los empleados de los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca, aseguran conocer la definición de comportamiento organizacional, no a la interrogante lo que demostraría que realmente se desconoce del tema en cuestión. Esta información presupone que los trabajadores de los hoteles tres estrellas de la ciudad de Cajamarca por lógica no dominan los elementos del comportamiento organizacional; por otro lado, casi la mitad de los empleados de los hoteles encuestados aseguran desconocer del comportamiento organizacional.

De lo analizado se puede determinar, dada la importancia del comportamiento organizacional, que los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca no cuentan con una articulación interna eficiente, ya que tanto Chiavenatto, Robins y Hernández concuerdan que el eficiente uso del comportamiento organizacional es necesario para que una empresa se desarrolle

de manera efectiva. Al desconocer el término por parte de los empleados es un indicador de que los directivos no han trabajado esta herramienta como elemento indispensable para el desarrollo de la organización.

**FIGURA N° 2: ¿Cuál es su grado académico obtenido?**



*Figura N° 2: Grado de instrucción de los empleados de los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca.*

En la figura N° 2 demuestra el nivel de instrucción de los trabajadores de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca donde se aprecia un considerable número de personal de nivel de instrucción técnico y secundario; y un bajo margen de nivel de nivel universitario.

Cabe destacar que de los empleados con nivel universitario la mayoría no son especialistas en turismo. Por lo tanto, reduce la posibilidad de un adecuado servicio a los clientes de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca.

**FIGURA N° 3: ¿Cuál es su condición laboral?**

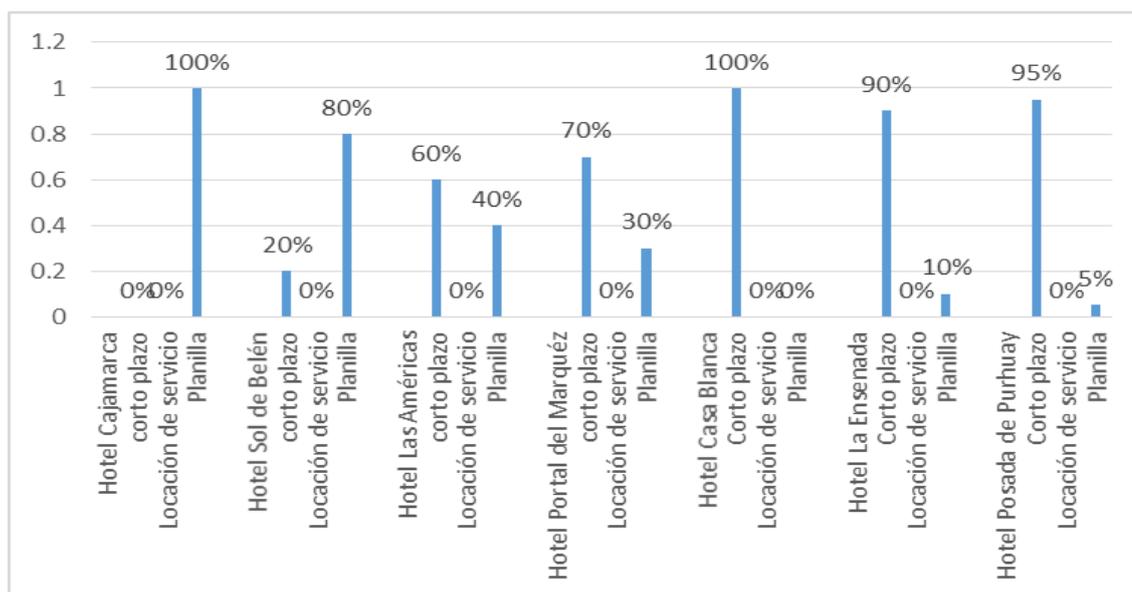


Figura N° 3: Descripción de los tipos de contratos predominantes en los hoteles de categoría tres estrellas de la ciudad de Cajamarca.

En la figura N.º 3 se aprecia que un considerable porcentaje de trabajadores que están contratados por planillas lo que supone una relativa estabilidad laboral que representaría en tranquilidad para el trabajador; no obstante la mayor parte de esto contratos son a corto plazo lo que implica que al no existir un vínculo más estable, el trabajador no se siente identificado con la empresa lo que posteriormente se verá reflejado en una cultura organizacional débil, ya que el empleado no se encuentra totalmente unido a una organización que no le garantiza una permanencia más prolongada.

Dicho sea de paso, que según lo afirmado por Deal y Kenedy, la cultura organizacional es determinante para el correcto funcionamiento dentro de las distintas áreas de trabajo; por lo tanto, este alto índice de contratos a largo corto plazo promueven un desapego a la empresa y al ser este un elemento básico del comportamiento organizacional, influirá de forma considerable en su correcto desarrollo.

**FIGURA N<sup>a</sup> 4: ¿Con respecto a su puesto de trabajo en los últimos años, ha sentido que como profesional avanza?**

Figura 4.1

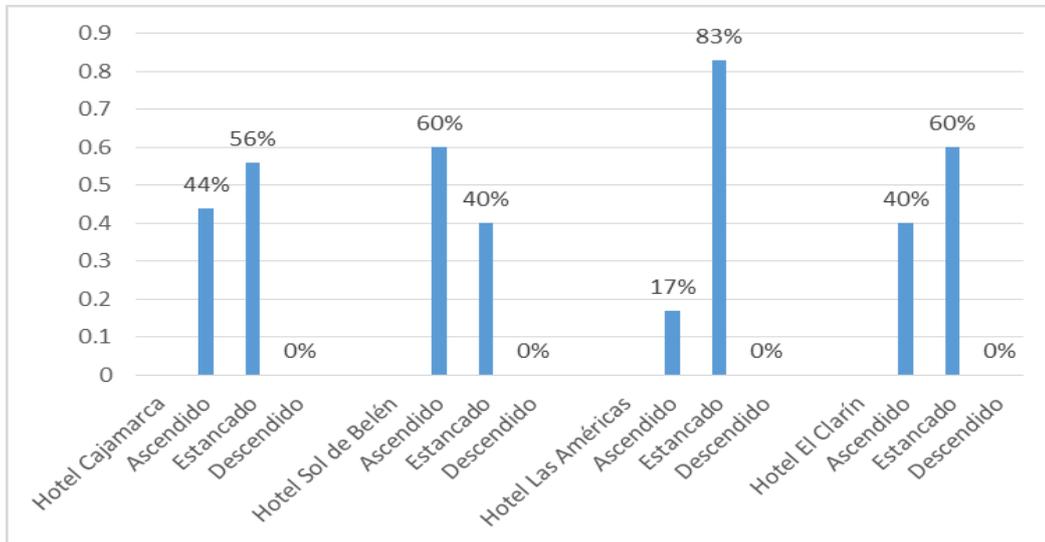


Figura N<sup>o</sup> 4.1 : Indices de la realización laboral de los hoteles Cajamarca, Sol de Belén, Las Américas y El Clarín.

Figura 4.2

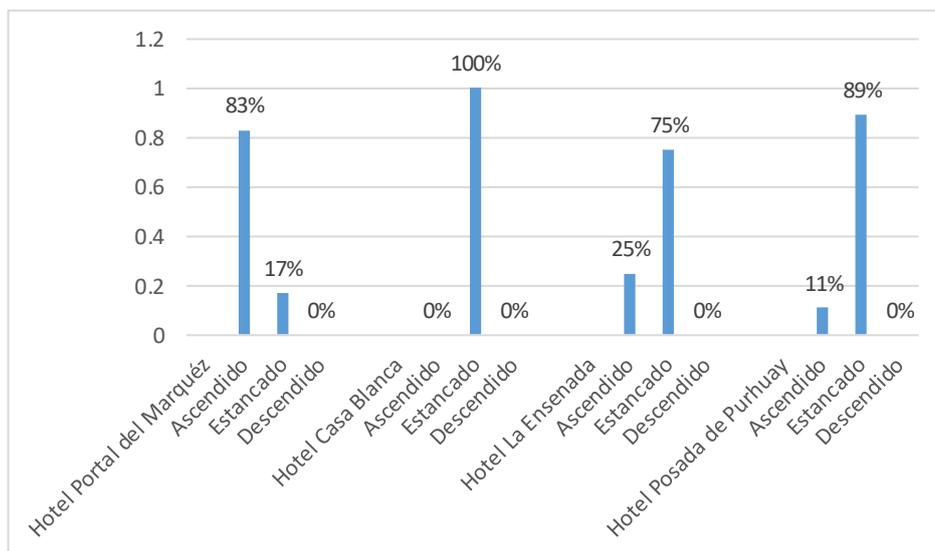
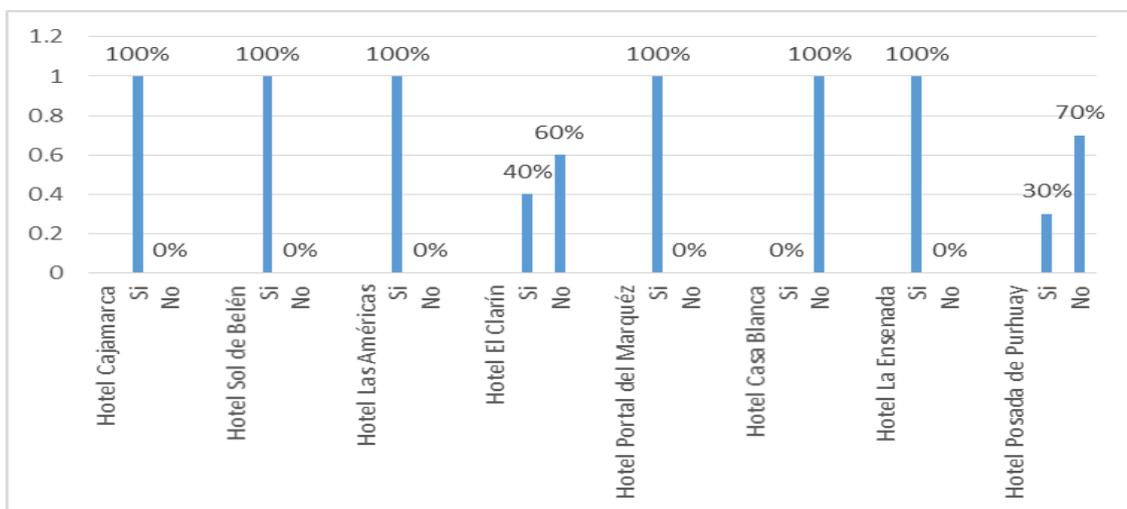


Figura N<sup>o</sup> 4.2: Índice de la realización laboral de los hoteles Portal del Marqués, Casa Blanca, La Ensenada y Posada del Purhuay.

En la figura 4.1 y 4.2 se aprecia la realización laboral de los hoteles de tres estrellas en la ciudad de Cajamarca, en ellas se puede identificar que la mayoría de estos hoteles, a excepción de los hoteles Portal del Marqués y Sol de Belén, los empleados no son ascendidos de sus puestos, lo que traería consigo insatisfacción y bajo rendimiento; ya que al no percibir un desarrollo laboral provoca en el trabajador un estancamiento de sus capacidades.

Estos acontecimientos provocan un clima organizacional tenso donde el trabajador, si nos basamos en la teoría de las necesidades de Maslow, no cubren las necesidades de autorrealización y estima, que consiste en que los colaboradores deben sentir que sus anhelos de superación sean cumplidos para que el cumplimiento de las metas de la organización les inspire; por otro lado al ascender en sus puestos laborales logran saciar las necesidades de aceptación personal, lo que repercute en una mayor seguridad en sí mismos y se verá reflejado en su desempeño.

**FIGURA N° 5: ¿Su puesto de trabajo, cuenta con manuales de procedimientos?**



*Figura N° 5: Descripción de los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca que utiliza manuales de procedimientos.*

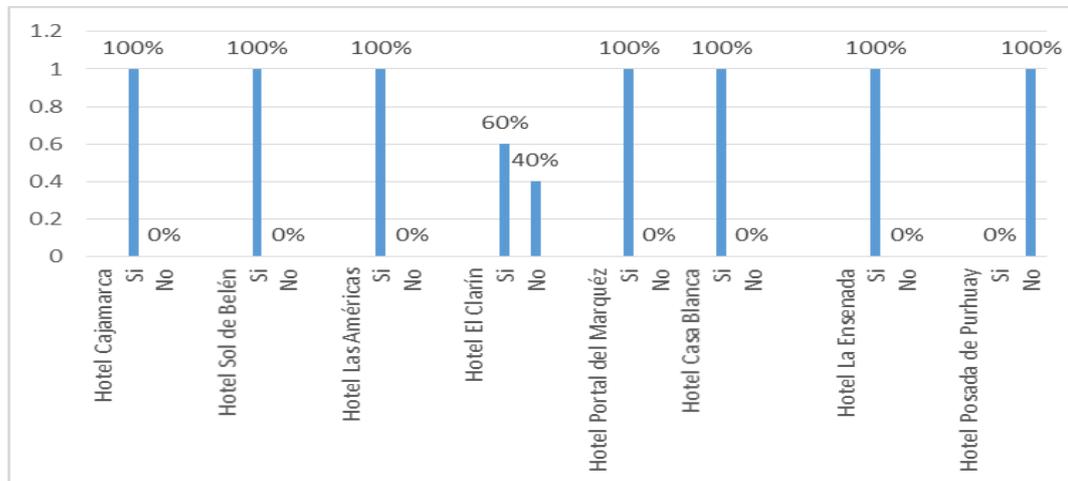
En la figura 5 se puede apreciar que la mayoría de hoteles de categoría tres estrellas cumplen con el diseño de manuales para los procedimientos de las áreas de trabajo, así como para la determinación de funciones.

A excepción del Hotel Posada de Puruay, El Clarín y Casa Blanca, donde los empleados aseguran en su mayoría que no poseen manuales de procedimientos para la realización de sus actividades y lo que es peor, no tienen sus funciones establecidas de forma clara, por lo que al momento de realizar sus labores se encuentran con un conjunto de problemas que quedan inconclusos debido a que el trabajador no conoce de forma precisa las actividades que deben realizar principalmente y que competen a su área.

Los manuales de procedimientos por su lado son indispensables para un correcto diseño organizacional, el mismo que según Hernán Gomez y Guerrero es la forma como facilitar los procedimientos a la empresa con la finalidad de llegar más rápido a los objetivos establecidos; siguiendo esta lógica la mayoría de hoteles de tres estrellas, como es el caso de Hotel Cajamarca, Sol de Belén, Las Américas, La Ensenada y Portal de Marquez, cuentan con procedimientos que garantizan al menos un mejor desempeño de las actividades establecidas.

Robbins relaciona al diseño organizacional con la eficiencia de las actividades de la estructura organizacional, el cual la define como un conjunto de subactividades que permiten la efectividad de los procedimientos, siguiendo esto se puede decir que la mayoría de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca pueden garantizar un uso eficiente de esta dimensión.

**FIGURA N° 6: ¿Cree usted que las funciones y tareas encomendadas para su puesto de trabajo se encuentran bien definidas y fácil de entender?**



*Figura N° 6: Descripción de los hoteles de categoría de tre estrellas que tienen sus funciones bien definidas.*

La figura N° 6 muestra la determinación de cada una de las funciones de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca, como se puede observar que la mayoría de estos establecimientos de hospedaje poseen funciones definidas para cada una de sus áreas de trabajo.

Los establecimientos como Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén, Hotel Las Américas, Hotel Portal de Márquez, Hotel Casa Blanca y Hotel La Ensenada tienen definidas sus funciones como se aseveró en la figura 6, por otro lado, sólo los Hoteles El Clarín y Hotel Posada de Puruay no poseen las sus funciones establecidas o no las han establecido totalmente.

En términos generales se puede determinar que los hoteles de tres estrellas si poseen funciones establecidas para cada uno de las áreas, por lo que es probable que no existan dificultades sobre el conocimiento de las funciones de cada una de sus áreas.

**FIGURA N° 7: ¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de área?**

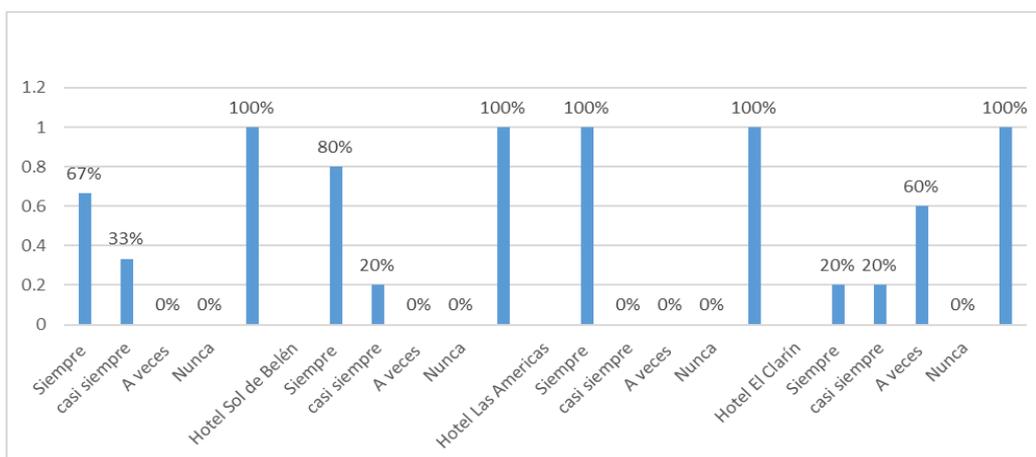


Figura 7.1: Colaboración de los trabajadores en Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén, Hotel Las Américas y Hotel El Clarín.

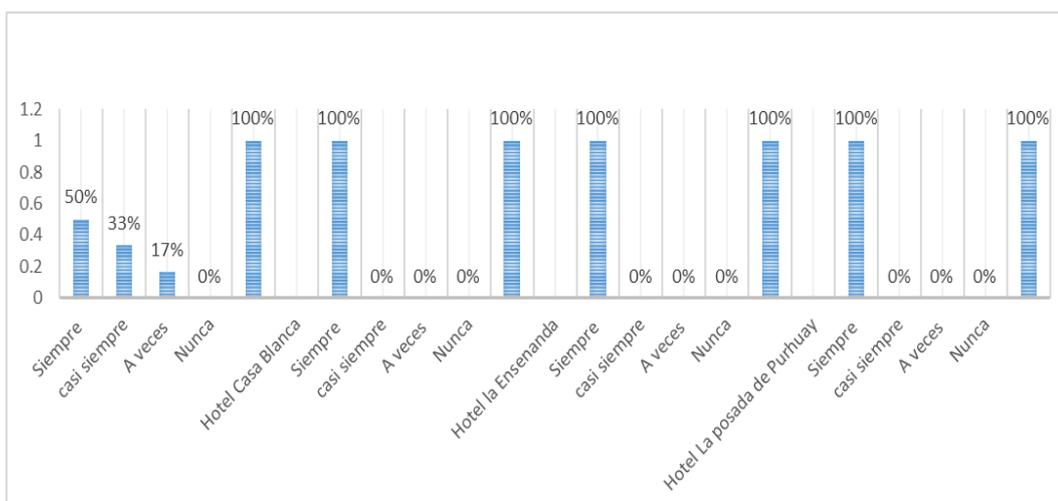


Figura 7.2: Colaboración de los trabajadores en Hotel Portal de Marquez, Hotel Casa Blanca, Hotel La Enseñanda y Hotel Posada de Puruay.

En la figura N° 7 se observa los índices de colaboración entre los empleados de los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca, en la que se demuestra que la mayoría de estos establecimientos, a excepción del Hotel El Clarín, perciben la colaboración de los compañeros en el desarrollo de sus actividades cotidianas la que facilita las distintas operaciones en las diversas áreas de los hoteles.

Este factor demuestra que los colaboradores poseen la plena voluntad de que las actividades de la empresa se realicen de manera eficiente, lo que no precisamente garantiza una retribución similar por parte de la directiva.

En el caso del Hotel El Clarín la colaboración de los compañeros tiene un elevado porcentaje (60%) que perciben que la colaboración es esporádica, por lo que se deduce que los trabajadores sienten que sus recargas laborales no son respaldadas por lo que evidentemente produce estrés laboral.

En tal sentido se puede demostrar que la mayoría de estas empresa posee una cultura organizacional que promueve el trabajo en equipo que tiene como precepto la colaboración mutua, como lo asegura Vergara (1989) quien lo califica como un conjunto de lineamientos aprendidos para cumplir los objetivos de empresa, de la misma forma en que es llevado a cabo en la mayoría de hoteles tres estrellas de la ciudad de Cajamarca; al menos en el principio de crear lineamientos que permita la colaboración entre empleados.

**FIGURA N° 9: 10. ¿La empresa, le brinda las respectivas facilidades para que la realización de su trabajo sea eficiente?**

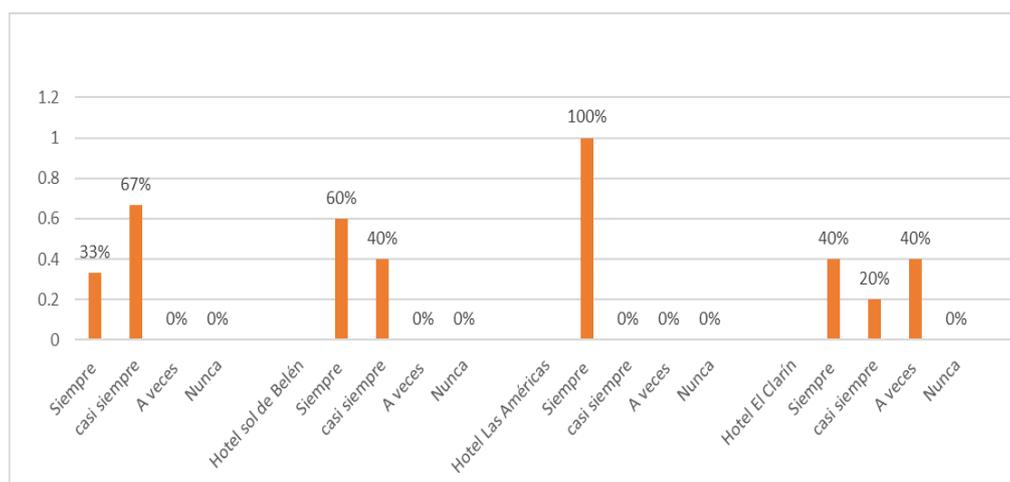


Figura 9.1: Facilidades laborales en Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén, Hotel Las Américas, y Hotel El Clarín.

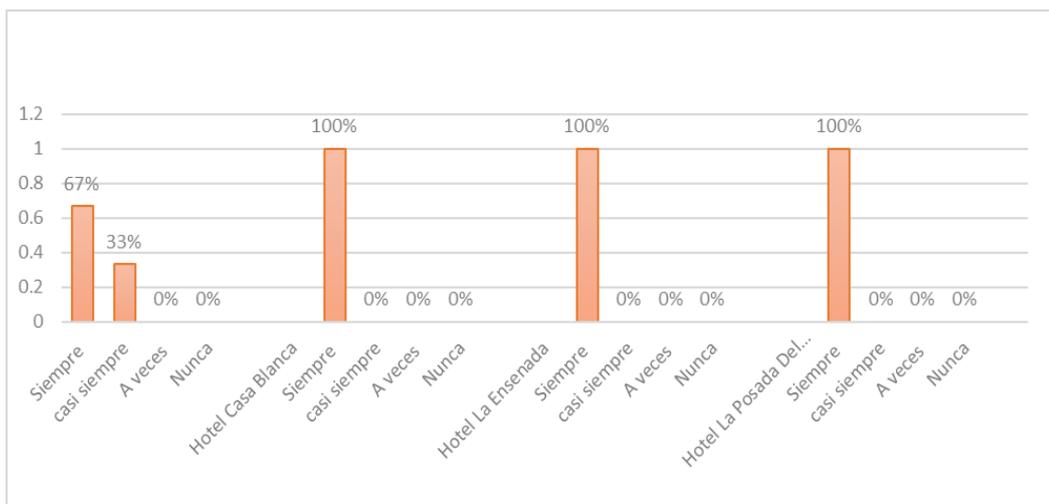


Figura 9.2: Facilidades laborales en Hotel Portal de Marquez, Hotel Casa Blanca, Hotel La Enseñada y Hotel Posada de Puruay

En la figura N° 9 se observa como perciben las facilidades dentro de la organización que son prestadas al trabajador donde una vez más se aprecia que la mayoría de los colaboradores aseguran que la empresa les presta las debidas facilidades para que su trabajo sea realizado con normalidad, estas facilidades están referidas al ambiente de trabajo, herramientas y tecnología.

También se observa que el Hotel El Clarín es la empresa que menos facilidades presta a su personal, esta falencia son mas que todo en la tecnología ya que no cuenta con sistema hotelero y terminales punto venta que faciliten la gestión de la empresa.

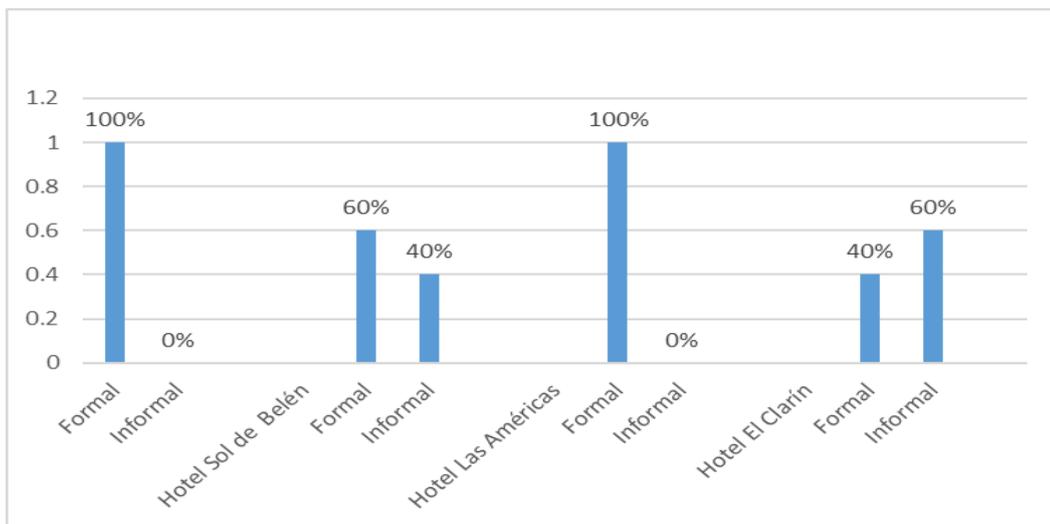
McDavis (2005) determina que el diseño organizacional es un todo sistematizado con el que la organización pretende dinamisar las acciones, sin embargo una eficiente sistematización requiere a un trabajador al que se le otorgue las facilidades para realizar un trabajo eficiente; por lo que en este punto aún los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca cumplen a cavallidad.

Tambien es importante estas facilidades para no desgastar el clima laboral, ya que el colaborador necesita tener un ambiente y materiales adecuados para una

mayor comodidad en el quehacer cotidiano, como lo determina Chiavenato (1992), de tal forma estos hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca poseen un factor positivo en la buena gestión del clima laboral.

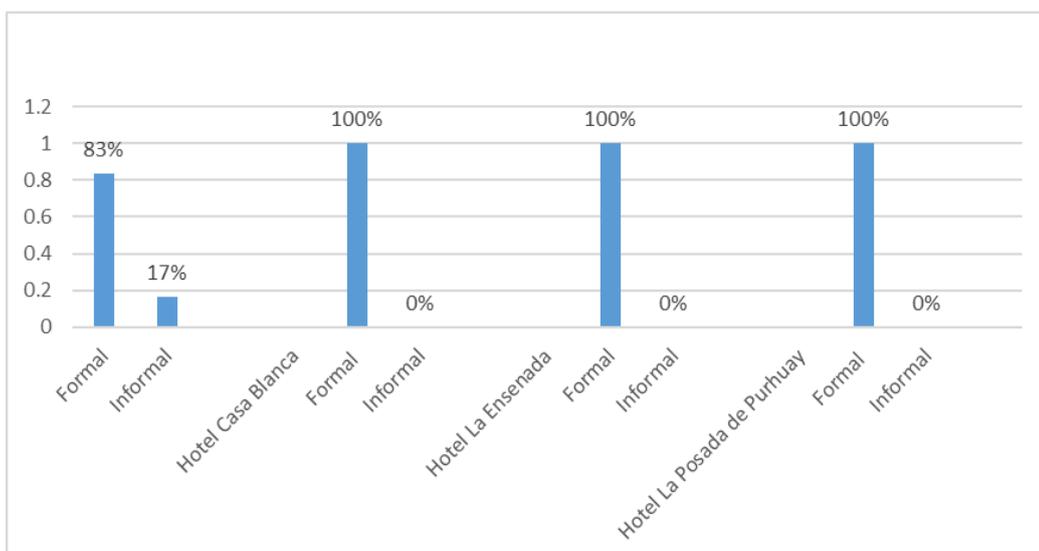
**FIGURA N° 10: ¿Qué tipo de comunicación se emplea en el establecimiento?**

Figura 10.1:



*Comunicación en Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén, Hotel Las Américas y Hotel El Clarín.*

Figura 10.2



*Comunicación Hotel Portal de Marquez, Hotel Casa Blanca, Hotel La Ensenada y Hotel Posada de Puruay.*

En la figura 10 se observa la descripción de la forma de comunicación de los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca donde se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores indican que la comunicación entre colaboradores es formal, ya que esta comunicación se basa en el uso estricto del manual de procedimientos, las políticas de empresa y la necesidad de la organización en documentar cada una de las actividades y acontecimientos ocurridos en un lapso de tiempo, lo que es ventajoso en el sentido de que se garantiza una seriedad en los procedimientos y búsqueda de la consecución de los objetivos.

En el caso del Hotel El Clarín la comunicación es mayormente informal dado que no exige una documentación tan estricta en comparación con la de los demás hoteles de esta categoría, de la misma forma tampoco existe una verticalidad muy remarcada en la cadena de mando de administración; lo cual tiene como ventaja una mayor flexibilidad para el empleado en la toma de decisiones y en transmitir sus necesidades a los líderes inmediatos; sin embargo podría correr el riesgo que este tipo de comunicación provoque una desestabilización de la gestión si es que los colaboradores pierden la dirección del cumplimiento de los objetivos.

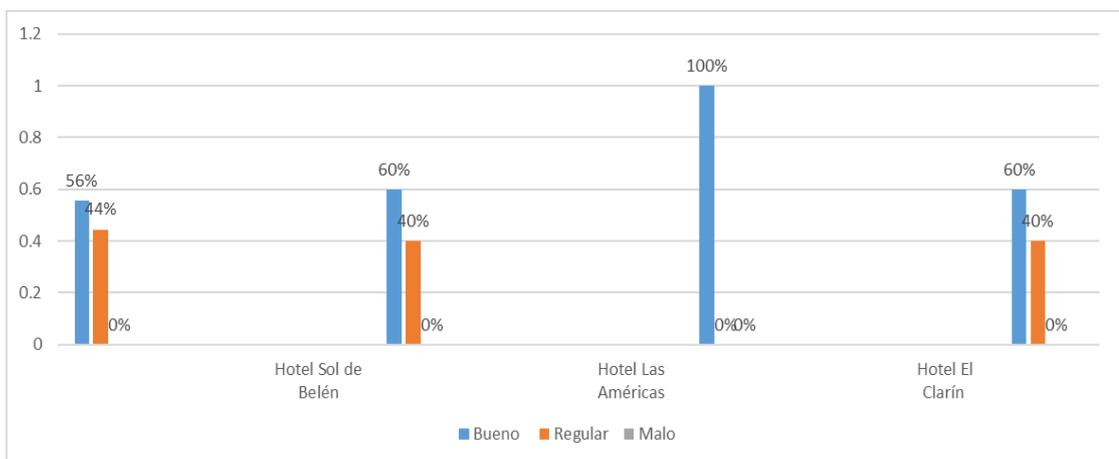
En tal sentido McDavis recomienda encontrar un equilibrio entre la comunicación formal e informal, ya que manifiesta que una comunicación excesivamente formal riesgo en originar estrés laboral y una desproporcionada comunicación informal provocaría una ingobernabilidad en la empresa.

Es así que los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca en general deben equilibrar este aspecto para lograr mejores resultados y logros planificados.

También es importante precisar que la buena comunicación repercute en la eficiencia del diseño organizacional, asegurado por el mismo McDavis que sin este factor la empresa no logrará la correcta funcionalidad de todas sus áreas. Otro motivo de lograr este equilibrio es la función del líder al momento de llevar la gestión de este tipo de empresa.

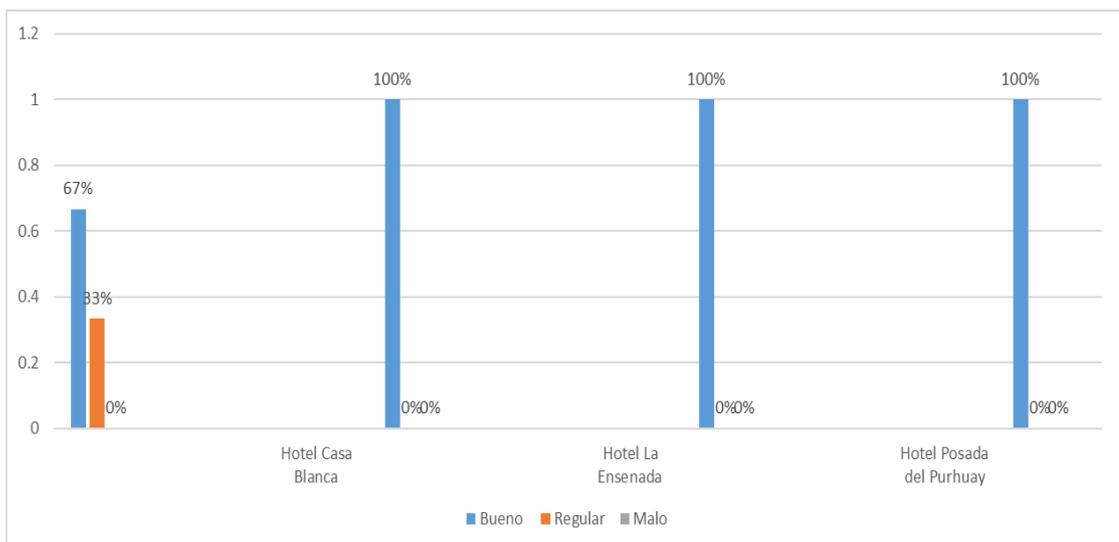
**FIGURA N° 11: ¿Cuán satisfecho se siente con el trabajo que realiza?**

Figura 11.1



Satisfacción laboral en Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén, Las Américas y Hotel El Clarín.

Figura 11.2:



Satisfacción laboral en Hotel Portal de Marquez, Hotel Casa Blanca, La Ensenada y Hotel Posada de Puruay

En la figura 11 se observa la opinión de los trabajadores con respecto a la satisfacción laboral en los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca, que corresponde a la satisfacción según sus características laborales, salario y percepción de la directiva.

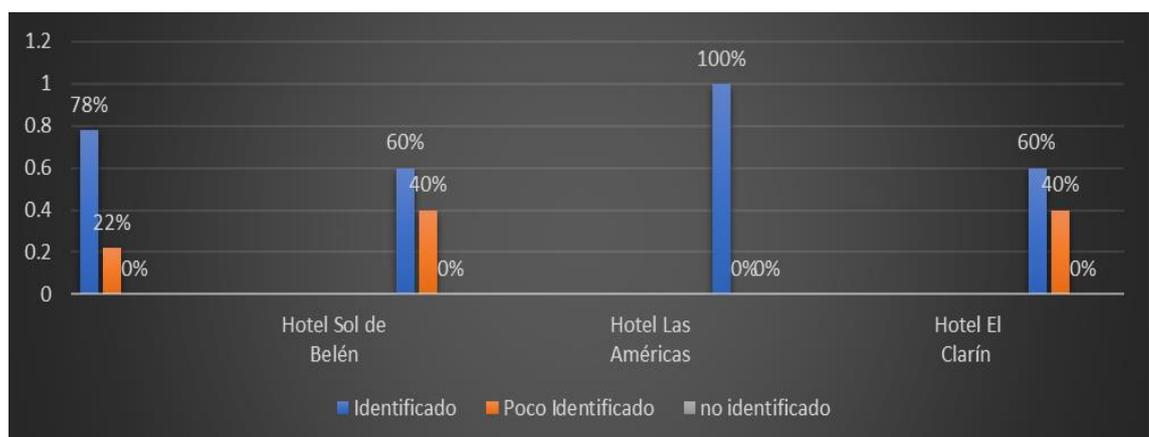
Es así que la totalidad de los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca aseguran que la satisfacción laboral es buena, dado a las labores que realizan y la remuneración lo consideran justas.

Este factor repercute a un buen clima laboral el mismo que facilita la eficiente articulación del diseño organizacional.

Conjuntamente con estos elementos como lo asevera García (1998) repercute en el eficiente desarrollo del comportamiento organizacional, ya que como se ve en los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca a estos se les percibe con un clima laboral estable, dado a sus características antes vistas y con un diseño organizacional que tiene bien definido sus objetivos.

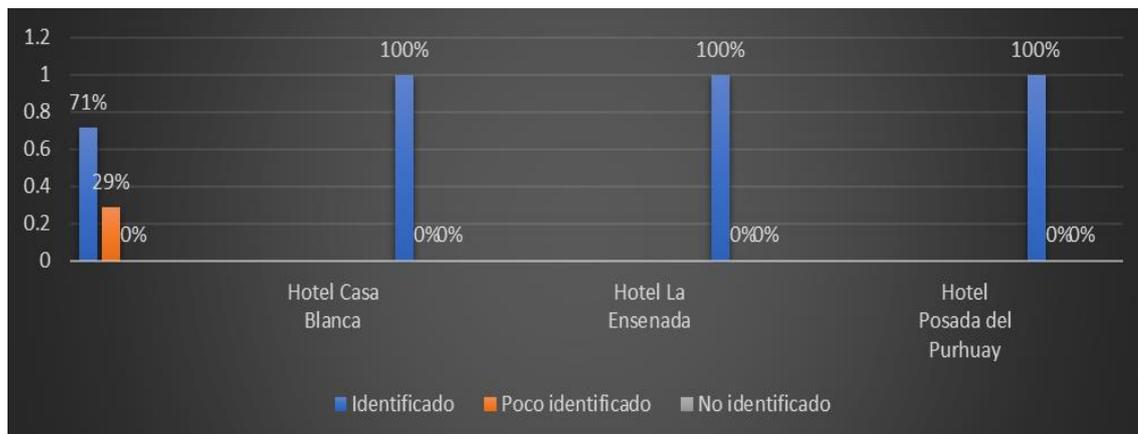
**FIGURA N° 12: ¿Cuán identificado se siente con la organización?**

Figura 12.1



Identificación con la empresa de los trabajadores de Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén, Las Américas y Hotel El Clarín.

Figura 12.2



Identificación con la empresa de los trabajadores en Hotel Portal de Marquez, Casa Blanca, La Ensenada y Hotel Posada de Puruay.

La figura 12 se observa la opinión de los trabajadores de los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca sobre lo identificados que se encuentran en su empresa, en la figura 12.1 se aprecia los porcentajes correspondientes al Hotel Cajamarca, Hotel Ssol de Belèn, Las Americas y El Clarín donde los resultados son contundentes en afirmar que la mayoría de estos trabajadores se encuentran identificados con la empresa y en menor margen que están poco identificados; siendo nulo el porcentaje de trabajadores que sienten que no están identificados con la organización.

Estos porcentajes demuestran que si bien no existe un total definitivo de trabajadores identificados con los hoteles donde laboran, es inexistente los trabajadores que no se sientan identificados con la empresa; por lo que se puede deducir que los empleados poseen de alguna forma un sentimiento de integración con el que se encuentra enlazado a la empresa.

Mucho mas contundente es la figura 12.2 en donde se puede apreciar que en los Hoteles: Portal del Marquez, Casa Blanca, La Ensenada y Posada de Puruay la identificación de los empleados con la empresa es casi total, lo que sugiere que

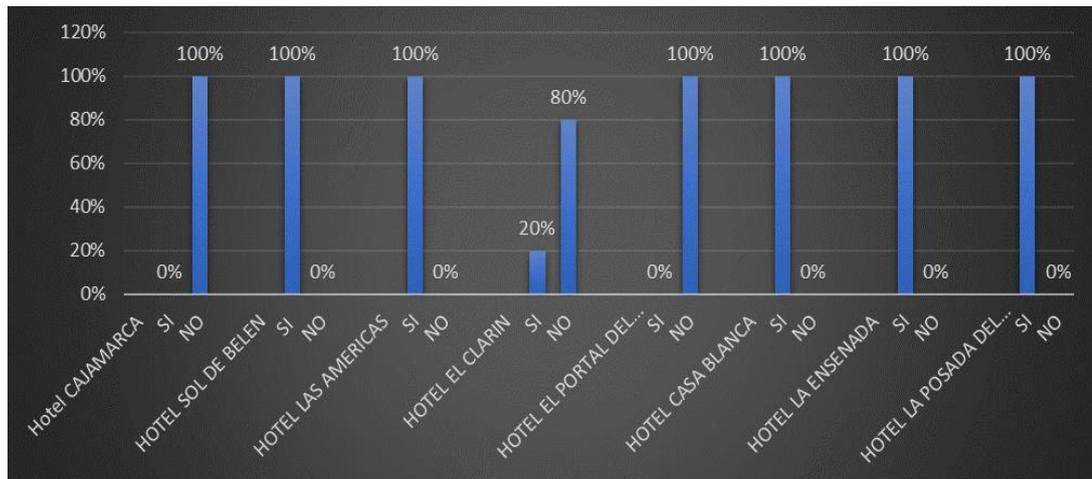
estos empleados consideran trabajar en la organización como parte de sus características personales positivas.

Estas dos figuras demuestran que la identidad no es un factor ilusorio en las empresas hoteleras de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca, por lo contrario es una realidad absoluto en hoteles como Casa Blanca, La Ensenada y Posada de Puruay y en camino a serlo en Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belèn, El Clarìn, Las Americas y Portal del Marquez; tal sentimiento de identidad motivaría a la unidad e integración en momentos críticos que estos establecimientos de hospedaje podría experimentar.

Por otro lado el tener empleado identificados fortalece la cultura organizacional, ya que es una de las dimensiones de esta, la misma que al poseer bases sólidas promueven un mejor desarrollo del comportamiento organizacional en este tipo de empresas hoteleras.

Aguirre (2006) sostiene que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, normas y valores de una empresa, los cuales están encaminados para conseguir los objetivos de la organización y su correcto desarrollo. Teniendo en cuenta este concepto los hoteles de categorías de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca al poseer a la mayoría de sus colaboradores identificados con la empresa esta tendrá mas prosibilidades de cumplir con sus metas organizacionales, del mismo modo que procuran procedimientos más eficientes.

**FIGURA N° 13: ¿Recibe alguna motivación por parte de la empresa?**



*Motivacion de los colaboradores dentro de su empresa*

La figura 13 demuestra a los trabajadores que se sienten motivados en los hoteles de categoría de tres estrellas en la ciudad de Cajamarca, donde se puede observar que existe dos extremos bastante remarcados entre ellos; por ejemplo, en el caso del Hotel Cajamarca, El Clarín y Portal del Márquez existen casi una totalidad de colaboradores desmotivados, situación que según los entrevistados se debe a la poca atención de los jefes de áreas con respecto a sus inquietudes y necesidades. Tal situación refleja la no atención en la dirección de la empresa a los elementos que están relacionados a la atención al personal, lo que podría verse reflejado en una baja productividad en la empresa.

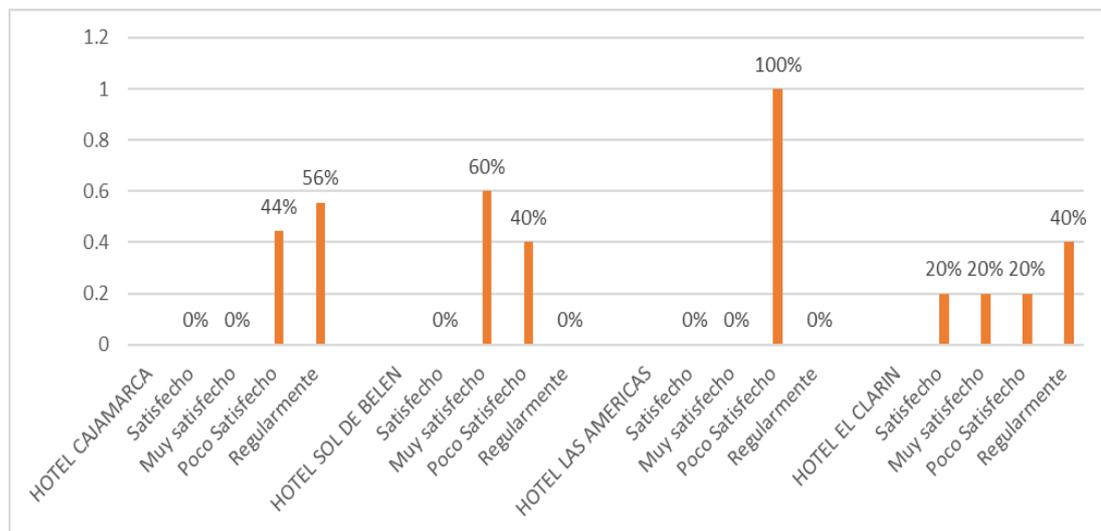
Realidad muy distinta en los establecimientos como Hotel Sol de Belén, Las Américas, Casa Blanca, La Ensenada Y Posada de Puruay donde los trabajadores aseguran en su totalidad encontrarse motivados, debido a que la organización promueve reuniones de periódicas donde ellos pueden dar a conocer sus necesidades, por otro lado, también los líderes promueven actividades de confraternidad con la intención de mejorar las relaciones interpersonales en estos establecimientos.

En este segundo caso el panorama de estos establecimientos de hospedaje es más prometedor ya que al mantener al personal motivado es más probable que la empresa desarrolle un mejor comportamiento organizacional, agregado lo aseverado en la figura anterior con respecto a la identidad, y de esta forma garantizar su productividad.

Para Chiavenatto la motivación es el resultado el entorno y las condiciones laborales de un individuo y que el equilibrio entre estos elementos conlleva a una productividad de las organizaciones; siguiendo el siguiente parámetro se puede deducir que es bastante posible que Hotel Sol de Belén, Las Américas, Casa Blanca, La Ensenada y Posada de Puruay posean una mejor productividad en comparación a Hotel Cajamarca, El Clarín y Portal del Márquez.

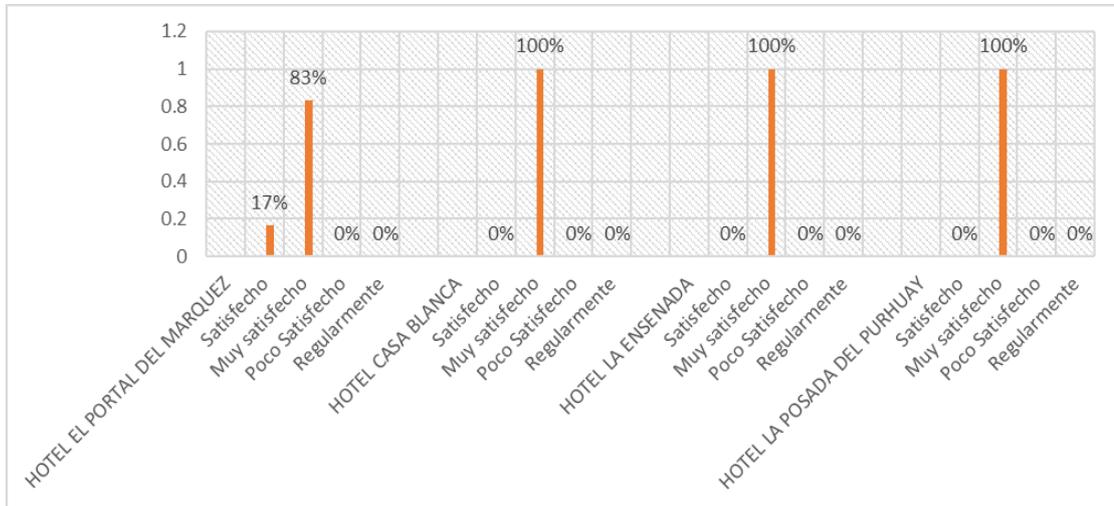
**FIGURA N° 14: 16. ¿Cómo se siente laboral y profesionalmente?**

Figura 14.1



Satisfacción profesional en Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén, Hotel Las Américas y Hotel El Clarín.

Figura 14.2



Satisfacción profesional en Hotel Portal del Marquez, Hotel Casa Blanca, Hotel La Ensenada y Hotel Posada de Puruay.

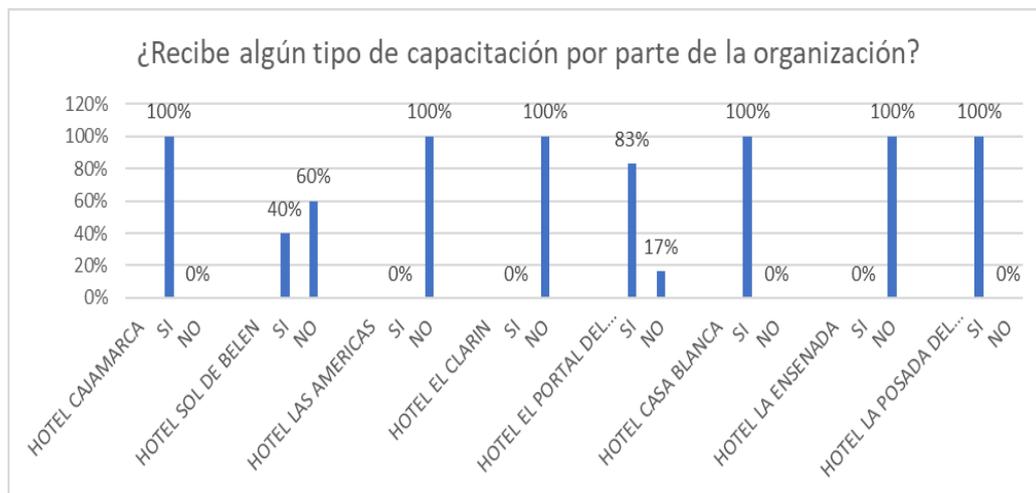
La figura 14 se ven reflejados las impresiones de los colaboradores de los hoteles de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca con respecto a la satisfacción profesional, referente a la complacido que se encuentran los trabajadores con el trabajo que desempeña en función a su formación profesional.

Es así que en la figura 14.1 se puede apreciar que sólo el Hotel Sol de Belèn tiene a sus empleado satisfechos profesionalmente, siendo el resultado de la mayoría entre poco satisfechos y regularmente satisfechos. Estos empleados manifestaron que su poca satisfacción profesional responde a un estancamiento percibido después de mas de un año de labores. Este panorama podría propiciar una desmotivación por parte de los trabajadores y de esta forma desgastar los aspectos positivos que ofrecen las empresas hoteleras a sus trbajadores.

En la figura 14.2. es evidente que las condiciones con respecto a las realización profesional de los empleado es totalmente distinta y positiva, ya que la mayoría asegura que su situación profesional es más que satisfecha. En el caso

de los Hoteles: Portal del Marquez, Casa Blanca, La Ensenada y Posada de Puruay es segura una mejor motivación de los empleados ya que como asegura Mayo (2008), la productividad esta garantizada con un grupo humano sólido e integrado que se encuentre motivado.

**FIGURA N° 15: ¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la organización?**



*Capacitacion que reciben los colaboradores por parte de su empresa*

En la figura 15 se observa los indices de los hoteles de categoria de tres estrellas que brindad capacitación a sus colaboradores, siendo el Hotel Cajamarca, Portal del Marquez, Casa Blanca y Posada de Puruay los establecimientos que se preocupan para preparar mejor a sus colaboradores y empresas como Hotel Sol de Belèn, Las Americas, El Clarin y La Ensenada no realizan ningún tipo de capacitación.

Según los colaboradores estas capacitaciones se realizan de forma trimestral y en función al area o cargo que desempeñan.

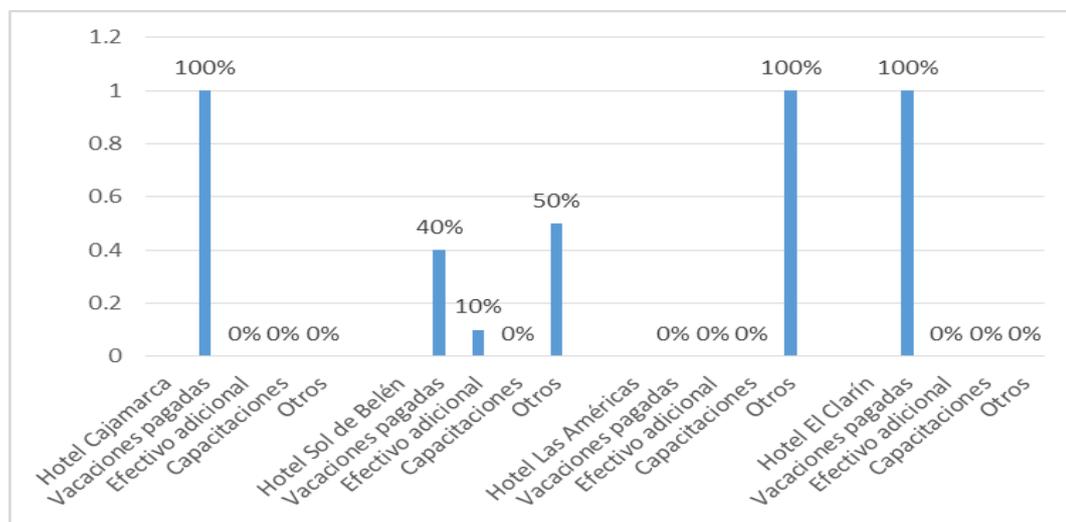
La capacitación es necesaria para incrementar los conocimientos de los trabajadores y al mismo tiempo mejorar el servicio de la empresa hotelera hacia

sus clientes, sin embargo también requiere una inversión ; por lo que muchos propietarios de estos establecimiento desisten de esta actividad.

Una de las ventajas de las capacitaciones es que podrían mejorar la funcionalidad de la estructura organizacional; ya que como asegura Richards (2011) la estructura organizacional depende mucho de las acciones de los colaboradores y como estas nos encaminan al logro de nuestras metas y objetivos institucionales. De tal modo las capacitaciones podrían ser un agente bastante importante en el logro de estos objetivos.

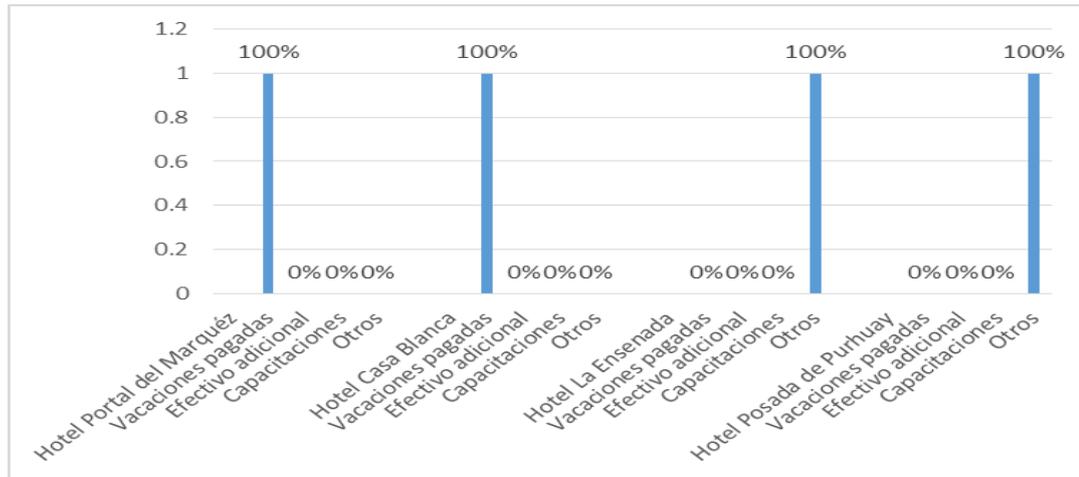
**FIGURA N° 16: ¿Cuál de los siguientes incentivos son brindados por el establecimiento?**

Figura 16.1



*Incentivos que reciben los colaboradores por parte del Hotel Cajamarca, Sol de Belén, Las Américas y El Clarín.*

Figura 16.2



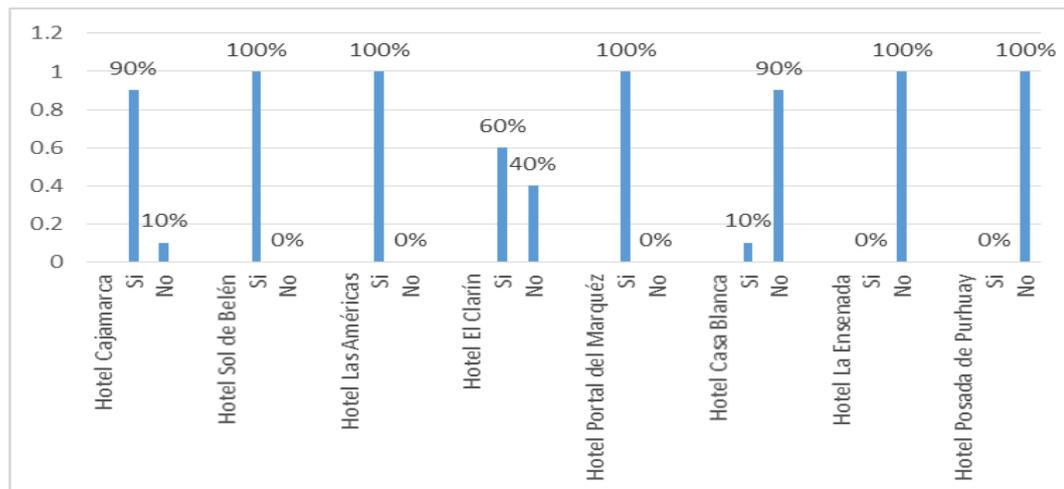
Incentivos que reciben los colaboradores por parate del Hotel Portal del Marquez, Casa Blanca, La Ensenada y Posada de Puruay

En la figura 16 se observa las modalidades de incentivos que las empresas hoteleras de categoría tres estrellas presenta a sus colaboradores, siendo el Hotel Cajamarca, Sol de Belèn, El Clarín, Portal del Marquez y Casa Blanca los establecimientos que ofrecen a sus empleados vacaciones pagadas o días libres adicionales por un buen desempeño laboral o seguir estrictamente los procedimientos exigidos por la empresa. Este panorama es aparentemente positivo pero muchas veces los trabajadores se sienten perjudicados por este tipo de incentivos, ya que si bien se les otorga días u horas de descanso extras, estas se les otorga según la conveniencia de la organización.

Por otro lado hoteles como Las Americas, La Ensenada y Posada de Puruay brindan otros tipos de incentivos que varían entre regalos simbólicos de la empresa y obsequios entre los objetos que tienen mas de un año olvidados por los pasajeros del establecimiento. Aunque evidencia ser incentivos mas someros, podrían tener mejores resultados ya que la empresa, mas allá del valor del obsequio, está valorando el buen trabajo realizado expresandolo de manera más

directa; siendo así un factor que mejora la motivación del personal y otorga un mejor clima laboral.

**FIGURA N° 17: ¿Cree usted que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar una decisión?**



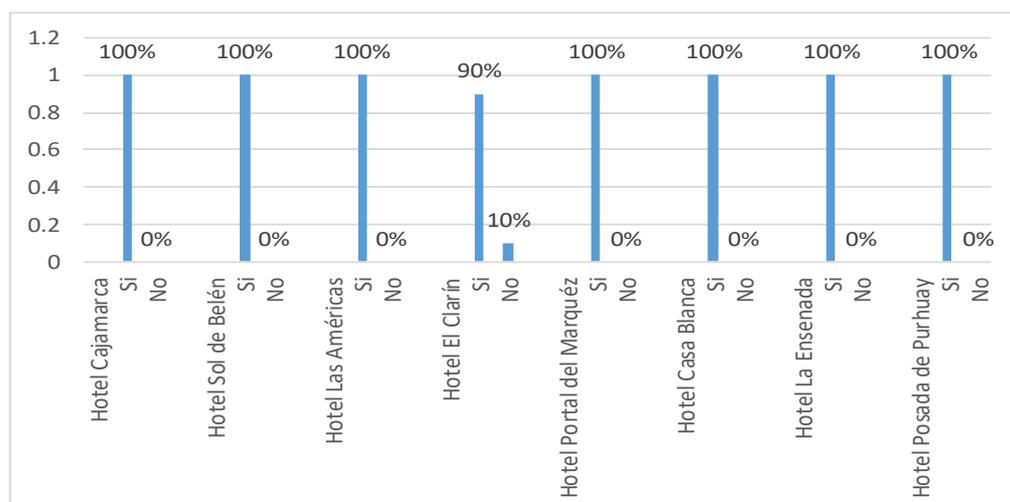
La figura 17 muestra las distintas apreciaciones de los trabajadores de los hoteles de categoría 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca con respecto a si los propietarios y jefes directos tienen en cuenta sus opiniones para el desarrollo de las actividades.

Donde los hoteles como Cajamarca, Sol de Belén, Las Américas, El Clarín y Portal del Márquez si escuchan y otorgan importancia a las opiniones de sus colaboradores y estas, según los entrevistados, se ven expresadas en reuniones donde los líderes recogen las ideas de mejora propuestas por los trabajadores.

Caso contrario de los hoteles como Hotel Casa Blanca, La Ensenada y Posada de Puruay donde en ninguna circunstancia los propietarios y jefes directos, les han otorgado un espacio a los trabajadores para opinar con respecto a algunos procedimientos para un mejor desarrollo de sus actividades.

Es panorama muestra que la mayoría de establecimientos de hospedaje de categoría tres estrellas de la ciudad de Cajamarca si escuchan las opiniones personales de sus empleados, desarrollando así un factor más de motivación tal como lo asegura Mayo (2011) cuando asegura que la motivación es un hecho individual pero depende mucho de la atención brindada por la gerencia, y al permitir que estos colaboradores propongan ideas; se asume que las opiniones de estos trabajadores son importantes para la empresa.

**FIGURA N° 18: ¿Su labor en la empresa es evaluada por parte de sus superiores?**



En la figura 18 se identifica, según los trabajadores de los hoteles de categoría tres estrellas de la ciudad de Cajamarca, si es que sus respectivos centros laborales evalúan a su personal siendo el resultado contundente y unánime al afirmar que todas estas empresas evalúan a sus colaboradores.

Si bien el panorama se muestra positivo, al buscar la excelencia de los trabajadores, también podría ser contradictorio; dado que algunas de estas

empresas no otorgan las debidas capacitaciones que justifiquen que estos colaboradores tengan un buen desempeño.

Esta contradicción bien podría tornarse como un factor negativo para el clima organizacional que según Anzola (2003), el buen o mal desarrollo de esta parte de la percepción que tiene el empleado de la empresa que posteriormente se expresa en una conducto positiva o negativa para los objetivos institucionales.

**FIGURA N° 19: ¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación?**

Figura 19.1

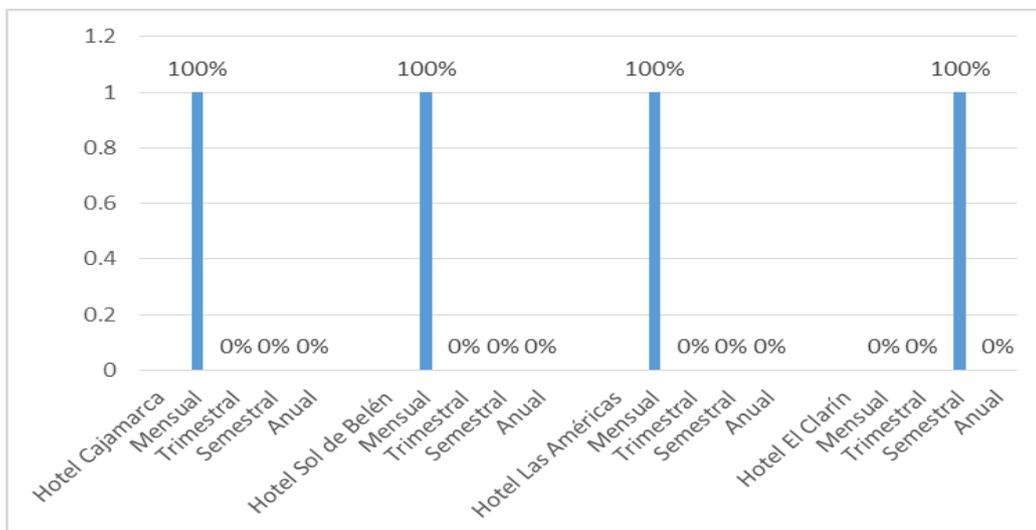
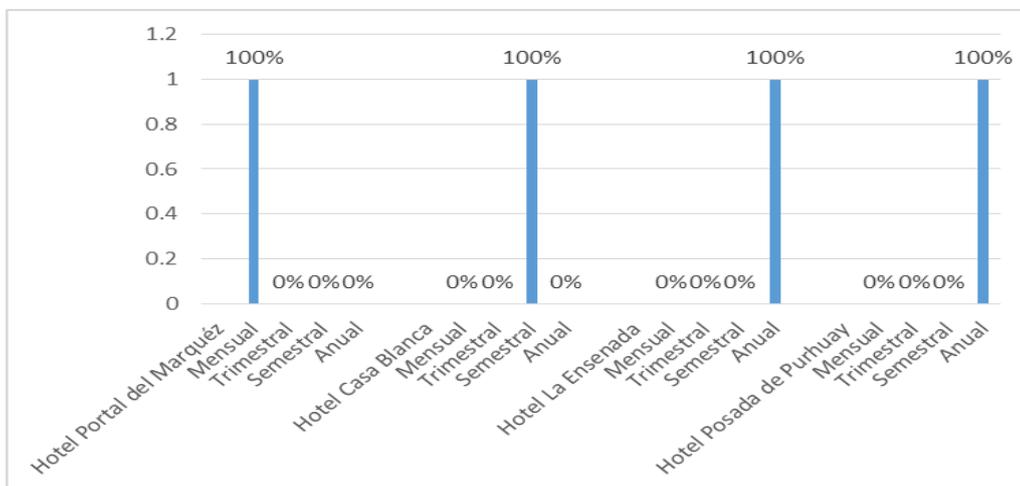


Figura 19.2

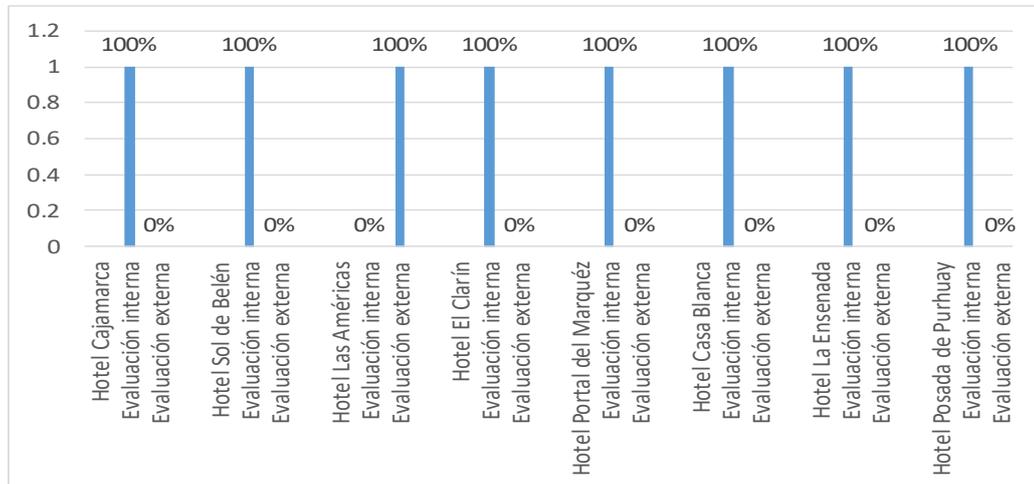


En la figura 19 se observa la frecuencia con la que se llevan a cabo las evaluaciones mencionadas en la figura 18. En la figura 19.1 se identifica que los establecimientos como Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belén y Hotel Casa Blanca realizan estas evaluaciones de manera mensual; sin embargo, estas evaluaciones si bien presionan al trabajador en mantenerse siempre en vanguardia, también es bastante posible que origine estrés laboral dada la naturaleza intensa de la evaluación. Este estrés laboral a su vez compromete al clima organizacional y al verse comprometido este elemento trae también como consecuencia una disfunción del comportamiento organizacional.

Caso extremo el que se observa en Hotel La Ensenada y Hotel Posada de Puruay donde la evaluación es bastante tardía para el ámbito empresarial que requiere un personal más preparada a los drásticos cambios del contexto gerencial, característica por la que dicha evaluación se torna deficiente.

Sólo los hoteles como El Clarín y Casa Blanca realizan estas evaluaciones de forma semestral, otorgando así al empleado un tiempo prudencial para mejorar características negativas con el que se sentirá menos presionado y más motivado para realizar un mejor desempeño de sus actividades.

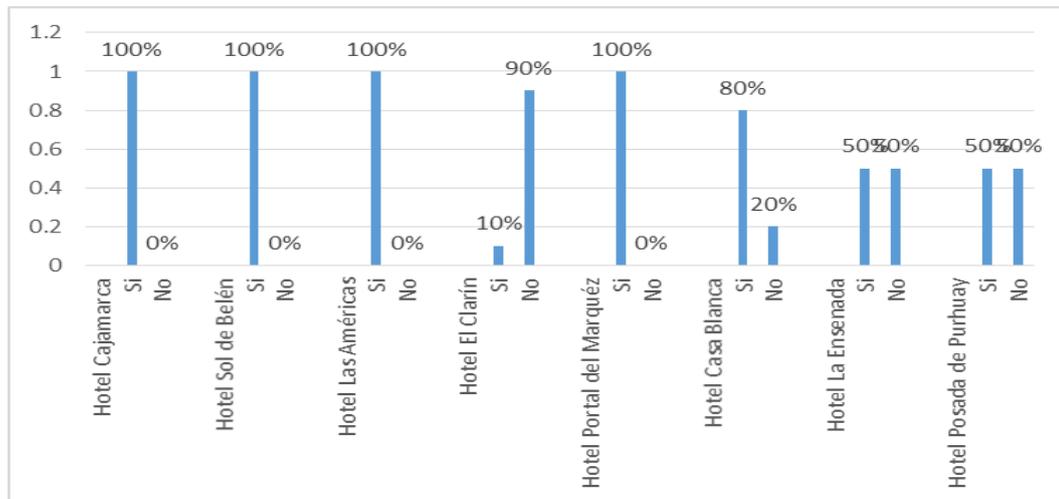
**FIGURA N° 20: ¿A través de que método son evaluadas sus tareas encomendadas?**



En la figura 20 se aprecia a los evaluadores que realizan la medición del desempeño de los colaboradores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca, donde se observa plenamente que estos evaluadores son externos, es decir son trabajadores de la misma empresa.

Si bien las evaluaciones buscan la mejora de los establecimientos y algunas dimensiones del comportamiento organizacional; sin embargo, este panorama se apresta suspicacias y desviaciones de la verdadera intención de la evaluación.

**FIGURA N° 21: ¿Ha realizado la empresa alguna innovación?**



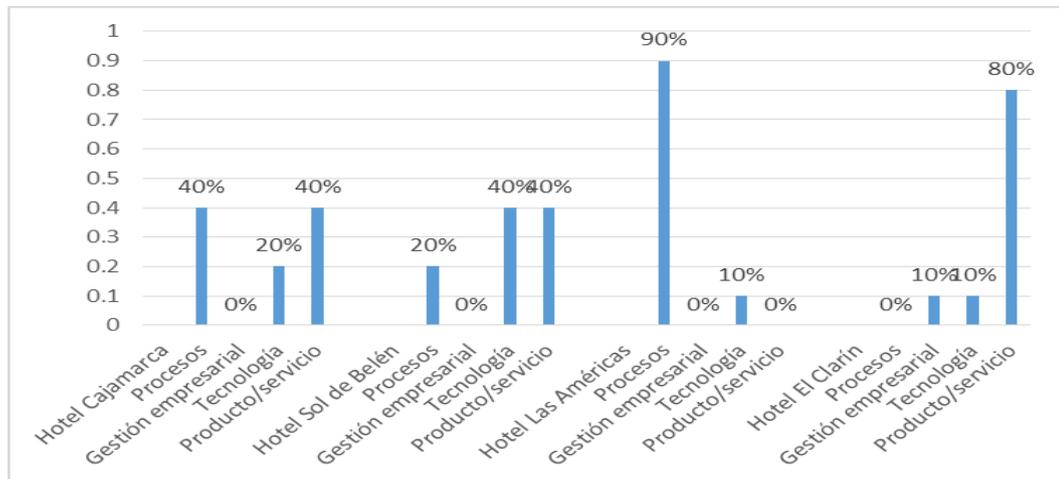
La figura 21 se observa la opinión de los trabajadores de los hoteles de categoría tres estrellas de la ciudad de Cajamarca con respecto a la inclinación por la inclinación de las empresas con respecto a la innovación en los distintas áreas de la organización.

El resultado muestra, al margen de que en algunos hoteles se muestren resultados equitativo, se puede determinar que en todas estas empresas se realizan actividades de innovación.

Esta inclinación se torna positiva para la empresa ya que como lo asegura Mayo (2011), la innovación es una acción que promotora de motivación que posteriormente insitará al buen desarrollo del comportamiento organizacional.

**FIGURA N° 22: Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué aspecto lo realizó?**

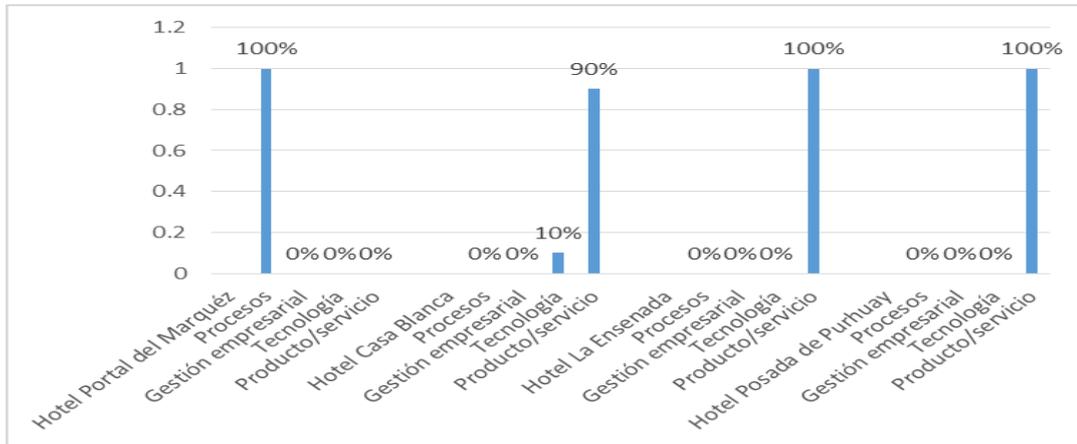
Figura 22.1



La figura 22 muestra los factores innovado en la empresas hoteleras de categoría de tres estrellas de la ciudad de Cajamarca. Es así que en el figura 22.1 se observa que la totalidad de estos hoteles innovan en procesos y en servicios; lo que demuestra que estos establecimientos (Hotel Cajamarca, Hotel Sol de Belèn, Las Amèricas y Hotel El Clarìn) les preocupa y ponen mayor énfasis en el correcto desarrollo de su estructura y diseño organizacional.

Visto de este modo si partimos desde la vision Robbins (2011) estos establecimientos al procurar un eficiente diseño organizacional, expresado en la efectividad de los procesos y mejora del servicio, garantiza un eficiente uso del comportamiento organizacional.

Figura 22.2

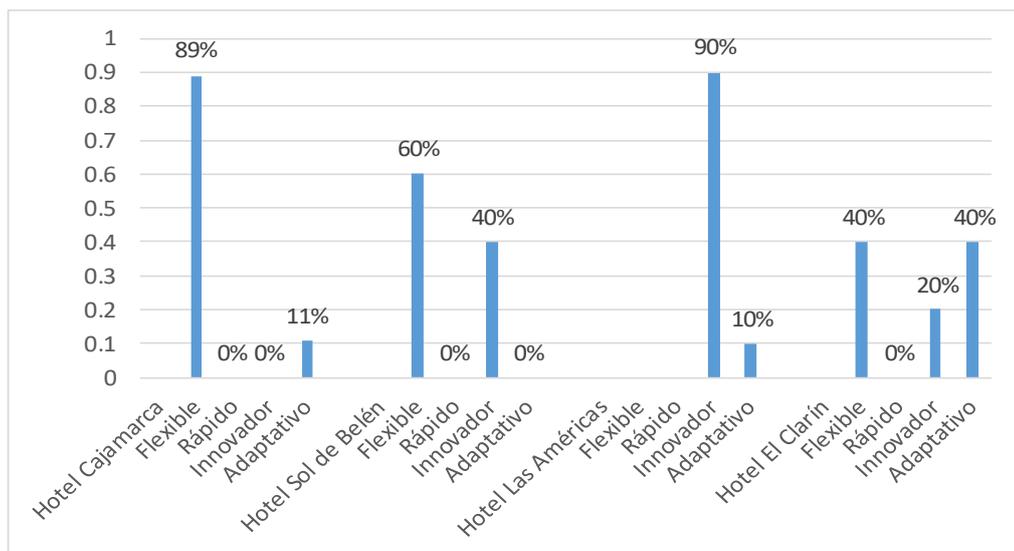


En la figura 22.2 la realidad es ligeramente distinta, ya que la totalidad de los trabajadores del Hotel Portal de Márquez precisa que la innovación se da en procesos y en el Hotel Casa Blanca, La Ensenada y Hotel Posada de Puruy concentra sus esfuerzos en la innovación del servicio.

Siendo así, estos esfuerzos procuran un mejor servicio al cliente sin embargo no garantizan una mejora considerable del comportamiento organizacional.

**FIGURA N° 23: ¿Qué tipo de autoridad ejerce su líder?**

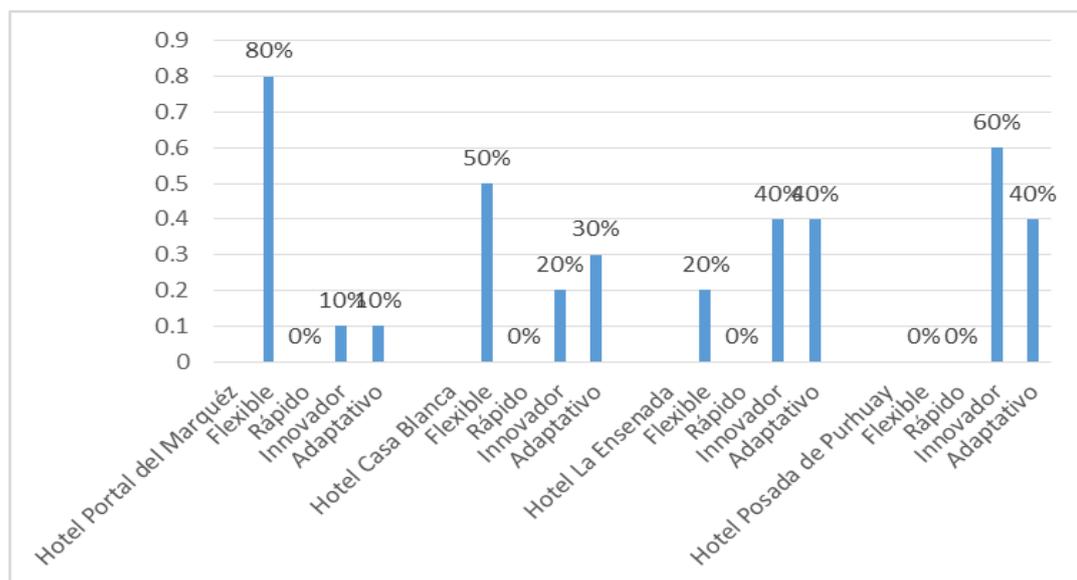
Figura 23.1



En la figura 23 se muestran la opinión de los colaboradores de los hoteles tres estrellas de la ciudad de Cajamarca, en función al tipo de liderazgo que ejercen sus jefes directo. Donde la figura 23.1 indica que las empresas El Clarín, Hotel Sol de Belen y Hotel Cajamarca ejerce un liderazgo flexible; mientras en el caso del Hotel Las Américas ejerce un liderazgo innovador.

El liderazgo flexible tiene como ventaja que los trabajadores no se ven inmersos y esclavizado por la rigidez de las normas por lo que disminuye el estrés laboral y concede al trabajador mejor clima laboral (Robbins.2011) en base a esta afirmación se puede determinar que estos hoteles poseen mejores posibilidades de desarrollar en sus trabajadores el máximo de su potencial.

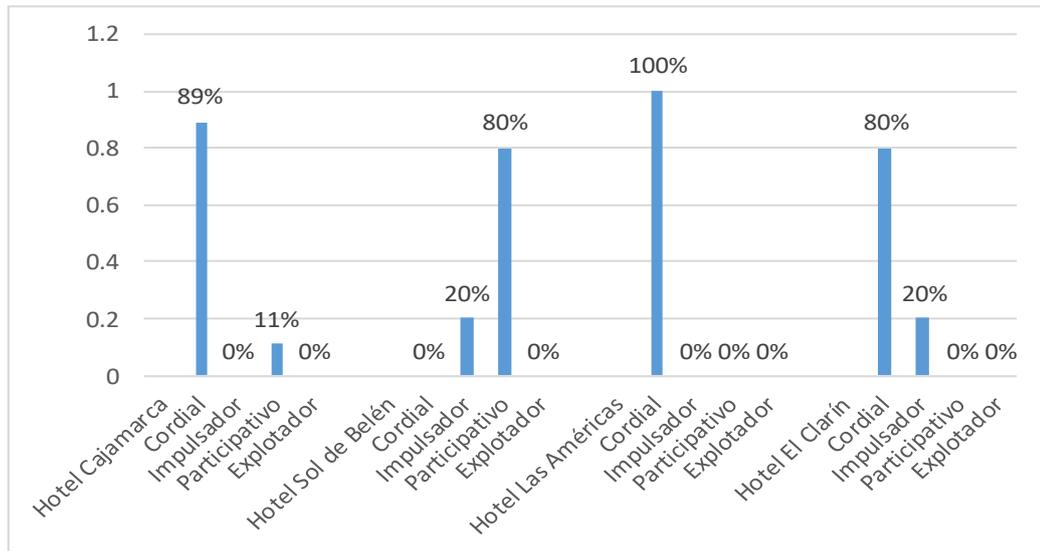
Figura 23.2



En la figura 23.2 se aprecia que sólo los establecimientos Hotel Portal del Marquez y Hotel Casa Blanca practican el liderazgo flexible, y las empresas como Hotel La Ensenada y Hotel Posada de Puruay reparten sus liderazgos en innovador y adaptativo que si bien estos tipos de liderazgo facilitan la renovación de la organización, contribuye muy poco en la mejora de la cultura organizacional.

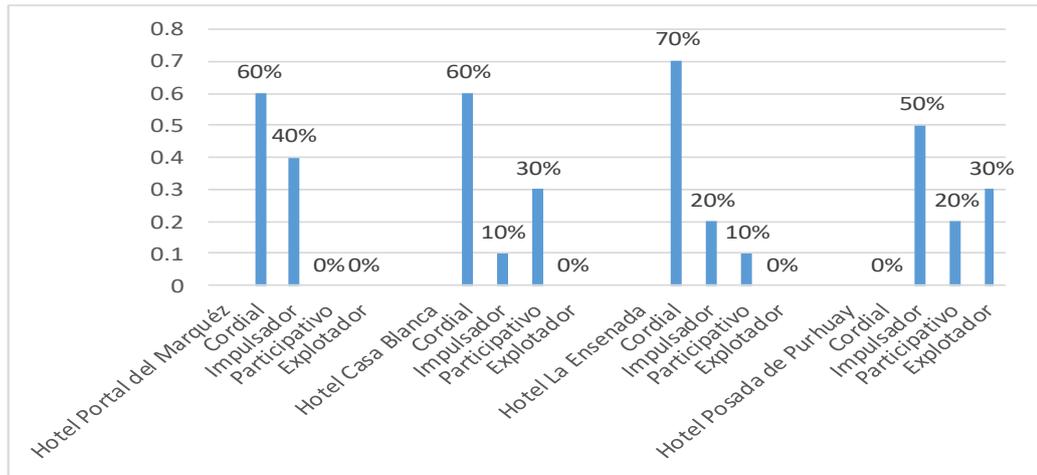
**FIGURA N° 24: ¿Cómo define la relación que usted tiene con su líder?**

Figura 24.1



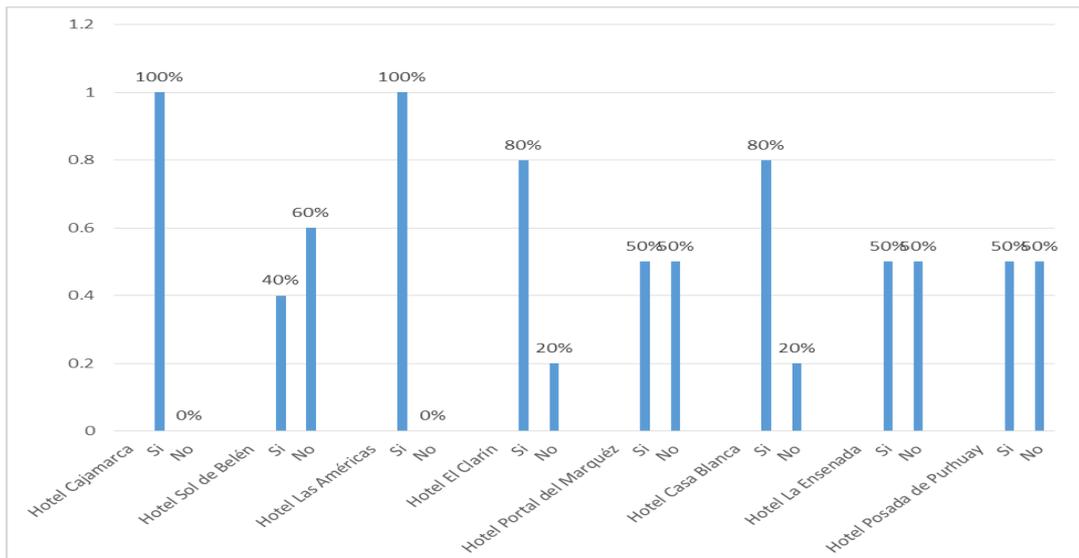
en la figura 24.1, podemos observar que la relación de colaboradores con sus líderes es cordial como se observa en el Hotel Cajamarca, Las Américas y el Clarín mientras que en el Hotel Sol de Belén se percibe que mantienen una relación participativa y en un gran porcentaje mínimo se nota que el líder es impulsador; lo que nos hace analizar que regularmente las opiniones, críticas y sugerencias por parte de los colaboradores no son tomadas en cuenta lo que generaría un estancamiento por parte del colaborador en sus labores o actividades diarias debido a que no se animan a realizar exploraciones durante el desarrollo de sus actividades.

Figura 24.2



En la figura 24.2. observamos que los líderes de los Hoteles Portal del Márquez, Casa Blanca, La Ensenada aparte de ser cordiales con sus colaboradores mantiene un nivel de impulsador y participativo, lo que nos hace analizar que los colaboradores trabajan con mayor confianza y que probablemente sus ideas y sugerencias dentro de la organización si estén siendo escuchadas.

**FIGURA N° 25: ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la organización?**



Descripción de los hoteles de categoría tres estrellas que tienen conocimiento de su misión y visión.

La figura 25 muestra el conocimiento de los hoteles de categoría de tres estrellas sobre su misión y visión, teniendo como resultado que en estas empresas al menos la mitad de los trabajadores poseen conocimiento con respecto de su misión y visión.

Donde el Hotel Cajamarca y Hotel Las Américas son los establecimientos que los empleados conocen en su totalidad la misión y visión; los establecimientos como Hotel Portal del Márquez, La Ensenada, Posada de Puruay, El Clarín y Casa Blanca conocen de su misión y visión de la mitad a más de sus trabajadores y en el Hotel Sol de Belén predominan los trabajadores que no conocen su misión y visión.

La misión y visión de una empresa demuestran la razón de ser de la empresa y hacia donde se dirigen, del mismo modo es la base de la cultura organizacional que a su vez son los elementos que identifican a la empresa y es uno de los pilares del comportamiento organizacional.

Gibson y Donelly se refieren a la cultura organizacional como el conjunto de lineamientos básicos de los trabajadores con respecto a la empresa (misión y visión) que sirven como referencia para su actuar; de este modo se puede asegurar que la mayoría de los empleados de los hoteles de categoría de tres estrellas conocen por lo menos esos lineamientos básicos, por lo tanto la empresa espera que ellos procedan según la dirección y esencia de esta; ya que al tener este conocimiento los empleados tienen claro como desea la empresa que ellos se desenvuelvan en busca de la obtención de sus objetivos organizacionales.

Aguirre afirma que la cultura organizacional es un conjunto de aspectos culturales que busca una coordinación eficaz entre los empleados y los objetivos

de la empresa, al mismo tiempo que estos transmiten los aspectos culturales a los trabajadores en inducción. Esta última característica mencionada se ha aplicado eficientemente por los establecimientos Hotel El Clarín y Las Américas, ya que todos sus empleados conocen su misión y su visión; y los establecimientos como Hotel Portal del Márquez, La Ensenada, Posada de Puruay, El Clarín y Casa Blanca aún deben trabajar un método de inducción más eficiente para difundir la cultura organizacional en la totalidad de los empleados.

## **CAPITULO V**

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Las características del comportamiento organizacional identificadas en los hoteles 3 estrellas estudiados en el Centro Histórico del Distrito de Cajamarca son cuatro: clima organizacional, cultura organizacional, liderazgo y diseño organizacional.
- Las características del comportamiento organizacional en su gran mayoría de hoteles 3 estrellas estudiados son negativas, debido a que no existe un equilibrio entre ellas.
- El diseño organizacional para la gran mayoría de hoteles estudiados no es muy bueno debido que si bien es cierto cuentan con sus diversos manuales y funciones redactados para cada área de trabajo, estos no están correctamente definidos y claros.
- En más del cincuenta por ciento de hoteles 3 estrellas, existe un clima organizacional debilitado, pues no existe políticas ni técnicas de motivación por parte de los administradores hacia sus colaboradores.
- La continua postergación de inquietudes y el oído sordo a opiniones y sugerencias por parte de colaboradores hacia los administrativos y líderes, hace que el clima organizacional sea mucho más débil en la organización.
- La cultura organizacional de los hoteles tres estrellas de la ciudad de Cajamarca se encuentran fortalecida en su gran mayoría, ya que sus empleados conocen su misión y visión, que es el elemento fundamental para lograr los objetivos organizacionales.

- Las constantes capacitaciones realizadas en la mayoría de establecimientos hoteleros ubicados en la zona monumental de Cajamarca, no están dirigidas a la solución de problemas y que además es lamentable que no sean brindadas por personal calificado por entidades relacionadas al rubro.

## **5.2. RECOMENDACIONES:**

- Una vez concluida la tesis, consideramos que deben realizarse más estudios relacionados al comportamiento organizacional, debido a que este tema es de primordial importancia tanto como para los empresarios hoteleros como para las entidades relacionadas a dicho rubro.
- Sugerimos a las entidades relacionadas e involucradas con la prestación de servicios turísticos que tomen mayor énfasis en supervisión, capacitación y evaluación a los establecimientos hoteleros ya que es muy importante para así mejorar la calidad de servicio.
- Se recomienda a los administradores y gerentes de los hoteles de categoría de 3 estrellas de la ciudad de Cajamarca hacer más participes de los objetivos institucionales ya que así las tareas sean más claras y concisas por parte del colaborador.
- Se recomienda a los administradores de los hoteles 3 estrellas ubicados en la zona monumental de la ciudad de Cajamarca que tomaran interés a las necesidades de sus colaboradores, pues los incentivos es un beneficio que los colaboradores buscan para conseguir una mejor calidad de vida.
- Sugerimos a los gerentes de cada establecimiento propiciar la satisfacción laboral de sus colaboradores a través de asensos a partir de los grados o títulos que estos hayan obtenido.

- Sugerimos a los gerentes de cada establecimiento estudiado propiciar entre los líderes de las diferentes áreas de la organización un liderazgo flexible lo cual facilite con las tareas diarias y así encaminar a un solo objetivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Referencias:

Ascencio Sosa, R.R. – Reynosa, Tamaulipas. (febrero 2011). “Comportamiento Organizacional”. Libro- primera edición. Instituto Tecnológico de Reynosa.

Báez Casillas, Sixto (2009). Hotelería. México. 4° edición: Grupo Editorial Patria.

Bote Gómez, V. (1983). Turismo en el Espacio Rural. España, Madrid. 3° edición: Editorial Popular S.A.

Dailey, Robert (2012). Comportamiento Organizacional. México. 7° edición: Editorial Heriot Watt University

Daft, Richard L. (2010). Teoría y Diseño Organizacional. México. 10° edición: Cengage Learning Editores, S.A.

Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. Murcia. El turismo: conceptos y definiciones e importancia actual.

Genesi, Margareth; Romero, Nercida y Tinedo, Yasmarili- Venezuela (abril 2011). ORGANIZACIONAL BEHAVIOR OF THE HUMAN TALENT IN THE EDUCATIVE INSTITUTIONS “Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas”: Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales.

Hall, Richard H. (1983). Organizaciones: Estructura y Procesos. España. 3° edición: Editorial Dossat, S.A.

Martin Serrano, M., Piñuel Raigada, J. L., Gracia Sanz, J., Arias Fernández, M. A. (1982). Teoría de la Comunicación. Madrid. 2° edición: editorial Graficas Valencia, S.A.

Molina E., Sergio. y Rodríguez Abitia, Sergio (Reimp. 2005). Planificación Integral del Turismo: un Enfoque para Latinoamérica. México. 2° edición: Editorial Trillas, México.

“Morán Ortiz, S. E. (Enero de 2015). "Clima Organizacional para el Personal de un Hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa. Zacapa. Universidad Rafael Landívar

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2015). Comportamiento Organizacional. México. 15° edición: Editorial Eddinson Wesley.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional. México. 13° edición. Editora Pearson Educación de México, S.A.

Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. México. 10° edición. Editora Prentice Hall México.

Universidad peruana de los Andes (Educación a distancia). Comportamiento Organizacional- Huancayo – Perú. facultad de ciencias administrativas y contables.

Universidad del Valle. Comportamiento Humano (faces). Santiago de Cali- 1998. Virrectoría de extensión. Psi. Candamil Pineda, E.M. y Grajales S., G.M.

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Jiménez Díaz, Mabel (curso 2008-2009). “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el Clima Organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la tienda el Fundador”. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales.

**LinKografía:**

Google:<http://www.eumed.net/librosgratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>

Fuente (01 de Julio del 2016). Cultura organizacional

Google:<http://www.gestiopolis.com/disenio-organizativo-y-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos/>

Fuente (01 de Julio del 2016). Diseño organizativo y excelencia empresarial.

Mintzberg, H. (1989). Edición Gráfica Yanina. Argentina.

Google:<http://ismaelbadillomoreno.blogspot.pe/2013/02/concepto-e-importancia-del-diseno.html>

Fuente (03 de Julio del 2016). Diseño organizativo y excelencia empresarial.

Instituto Tecnológico Superior de la Huerta. Módulo – Chumatlán (domingo, 17 de febrero de 2013).

Google: <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>

Fuente (03 de Julio del 2016). Research article. Robbins S.P., Judge T.A. (2009). Comportamiento Organizacional. Ed 10. Pearson. México.

Google:<https://elsemanaldekass.wordpress.com/tag/fundamentos-de-la-estructura-organizacional/>

Fuente (08 de julio del 2016). Estructuras Organizativas (2000).

Publicaciones Vértice. España

Google:[http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Fuente (08 de julio del 2016). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. María Guadalupe García Ramírez.

Google:<http://motivaciongrupob.blogspot.pe/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

Fuente (10 de Julio del 2016). La Motivación (jueves, 29 de marzo de 2012). Luis Alberto Ibarra Velázquez

Google:<https://es.scribd.com/doc/78815273/Conceptos-de-LaComunicacion-Diferentes-Autores>

Fuente (15 julio del 2016). Blogger. Alejandra Ramírez Santos (29 de mayo de 2012)

Google:<http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

Fuente (15 julio del 2016). Liderazgo e Innovación Empresarial (lunes, 19 de septiembre de 2011). Annie.

Google:[http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc\\_Grawhill-2da-Edicion](http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion)

Fuente (15 de julio de 2016). Comportamiento-Organizacional. Idalberto Chiavenato Mc Grawhill. 2da-Edicion.

## **ANEXOS**

## **ANEXO N° 1**

### **ENTREVISTA**

**Esta entrevista se lleva a cabo con el único propósito de describir el comportamiento organizacional que presenta los establecimientos hoteleros de tres estrellas en el centro histórico de Cajamarca.**

- 1. ¿Podría usted definir el comportamiento organizacional? ¿Se aplica en su establecimiento?**  
.....  
.....
- 2. ¿Cuál cree Ud. que sea el nivel de rendimiento de sus colaboradores y de qué manera mide usted el trabajo de los mismos?**  
.....  
.....
- 3. ¿En su empresa, se incentiva al personal colaborativo?**  
.....  
.....
- 4. ¿Qué tipos de Incentivos les otorga a sus colaboradores? Especifique.**  
.....  
.....
- 5. ¿Qué tipo de clima organizacional practican en su establecimiento?  
¿de qué manera lo aplica?**  
.....  
.....
- 6. ¿Cuenta con programas de capacitación para su personal? Cuales.**  
.....  
.....
- 7. ¿Con que frecuencia realiza usted los programas de capacitación y quienes lo realizan?**  
.....  
.....
- 8. ¿Cómo evalúa dichas capacitaciones?**  
.....  
.....
- 9. Basándose en la personalidad de cada colaborador, ¿De qué manera usted identifica el perfil de un líder en su organización?**  
.....  
.....
- 10. ¿Considera que cuenta con un buen diseño organizacional? Porqué.**  
.....  
.....

11. **¿Qué tipo de administración aplica en su establecimiento? Porqué.**  
.....  
.....
12. **¿De qué manera aprovecha o aplica las habilidades y destrezas de sus trabajadores?**  
.....  
.....
13. **¿Con qué frecuencia realiza rotación de personal? Porqué.**  
.....  
.....
14. **¿Cuenta con manuales de procedimientos de cada área con la que cuenta el establecimiento? ¿cree que están bien redactados y claros?**  
.....  
.....
15. **¿Cree Ud. que su personal se siente satisfecho con el puesto de trabajo obtenido? ¿Cómo identifica dicha satisfacción?**  
.....  
.....
16. **¿Cuál es la visión, misión y los objetivos que están más próximos a cumplirse?**  
.....  
.....
17. **¿Cree usted que su personal se siente identificado con la organización? ¿de qué manera lo percibe?**  
.....  
.....
18. **¿Se le comunica al personal que los objetivos han sido cumplidos?**  
.....  
.....
19. **¿Incentiva a su personal a ser competitivo y desarrollar la noción de innovación? Si fuese si, ¿de qué manera lo incentiva?**  
.....  
.....

**¡Gracias...!!**

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA

Esta encuesta se lleva a cabo con el único propósito de describir el comportamiento organizacional que presenta los establecimientos hoteleros de tres estrellas en el centro histórico de Cajamarca.

1. **¿Sabe usted qué es el comportamiento organizacional?**
  - a. Si
  - b. No
2. **Describa usted qué es el comportamiento organizacional**

.....

.....

.....
3. **¿Cuál es su grado académico obtenido?**
  - a. Universitario
  - b. Técnico
  - c. Secundaria
  - d. Otro
4. **¿Cuál es su condición laboral?**
  - a. Contrato a corto plazo
  - b. Contrato por locación de servicio
  - c. Contrato en planilla
5. **¿Con respecto a su puesto de trabajo en los últimos años, ha sentido que como profesional avanza?**
  - a. He ascendido
  - b. Sigo estancado
  - c. He descendido
6. **¿Su puesto de trabajo, cuenta con manuales de procedimientos?**
  - a. Si
  - b. No
7. **¿Cree usted que las funciones y tareas encomendadas para su puesto de trabajo se encuentran bien definidas y fácil de entender?**
  - a. Si
  - b. No
8. **¿Cuenta usted con la colaboración de sus compañeros de área?**
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Nunca
  - d. A veces
9. **De acuerdo a su criterio, jerarquice los valores de mayor a menor importancia según usted lo practique.**
  - a. Respeto
  - b. Responsabilidad
  - c. Puntualidad
  - d. Honestidad
  - e. Amor
  - f. Lealtad
  - g. Sinceridad
  - h. Empatía
10. **¿La empresa, le brinda las respectivas facilidades para que la realización de su trabajo sea eficiente?**
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Nunca
11. **¿Qué tipo de comunicación se emplea en el establecimiento?**
  - a. Formal
  - b. Informal

12. **¿Del 1 al 10, cuan satisfecho se siente con el trabajo que realiza?**  
a. (.....)
13. **¿Del 1 al 10, Cuán identificado se siente con la organización?**  
a. (.....)
14. **¿recibe alguna motivación por parte de la empresa?**  
a. Si b. No
15. **Si fuese afirmativo ¿de qué manera lo motivan?**  
.....  
.....
16. **¿Cómo se siente laboral y profesionalmente?**  
a. Satisfecho c. Poco satisfecho  
b. Muy satisfecho d. Regularmente s.
17. **¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la organización?**  
a. Si b. No
18. **Mencionar los temas incluidos en la capacitación.**  
.....  
.....
19. **¿con que frecuencia se realiza dichas capacitaciones?**  
a. Bimestral c. Semestral  
b. Trimestral d. Anual
20. **¿La empresa incentiva su buen desempeño laboral?**  
a. Si b. No
21. **De responder afirmativamente ¿Cuál de los siguientes incentivos son brindados por el establecimiento?**  
a. Vacaciones pagadas d. Otros.....  
b. Efectivo adicional  
c. Capacitaciones
22. **Desde su punto de vista ¿Cree usted que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar una decisión?**  
a. Si b. No  
De qué manera lo percibe .....
23. **¿Su labor en la empresa es evaluada por parte de sus superiores?**  
a. Si b. No
24. **¿Cada cuánto tiempo se realiza la evaluación?**  
a. Mensual c. Semestral  
b. Trimestral d. Anual
25. **¿A través de que método son evaluadas sus tareas encomendadas?**  
a. Por parte del supervisor externo b. Por parte del supervisor interno
26. **¿Ha realizado la empresa alguna innovación?**  
a. Si b. No
27. **Si su respuesta es afirmativa, ¿en qué aspecto lo realizó?**  
a. Procesos c. Tecnología  
b. Gestión empresarial d. Producto/servicio

28. **¿Qué tipo de autoridad ejerce su líder?**  
 a. Flexible c. Innovador  
 b. Rápido d. Adaptivo
29. **¿Cómo define la relación que usted tiene con su líder?**  
 a. Cordial c. Participativo  
 b. Impulsadora d. explotador
30. **¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la organización?**  
 a. Sí b. No
31. **Describir la misión, visión y el objetivo que usted crea que está más próximo a cumplirse.**

Misión:.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Visión:.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 ...

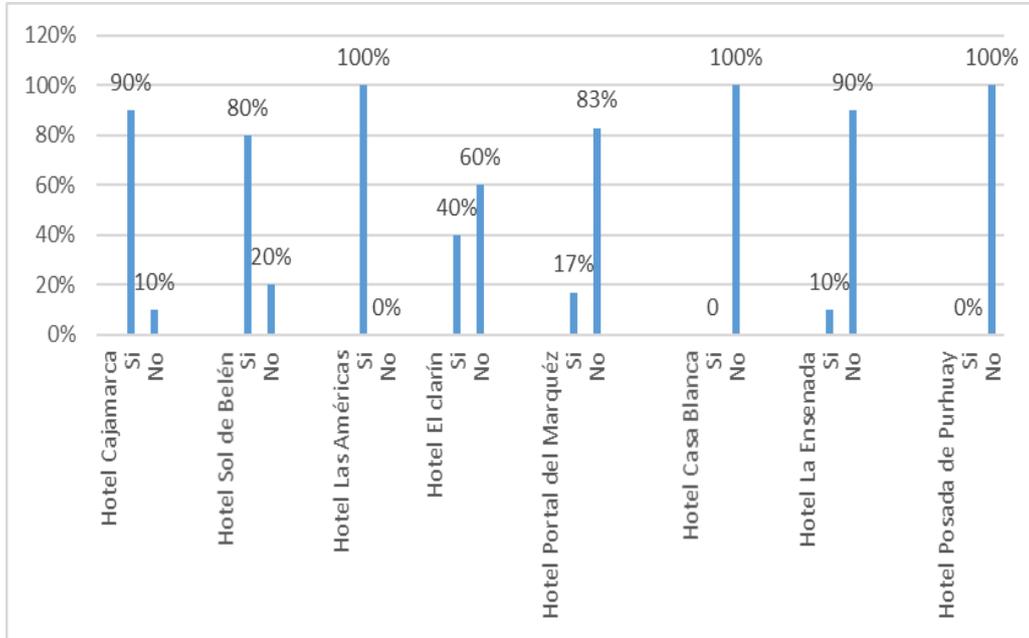
Objetivo:.....  
 .....  
 .....  
 .....

**¡Gracias...!!**

## ANEXO N° 3

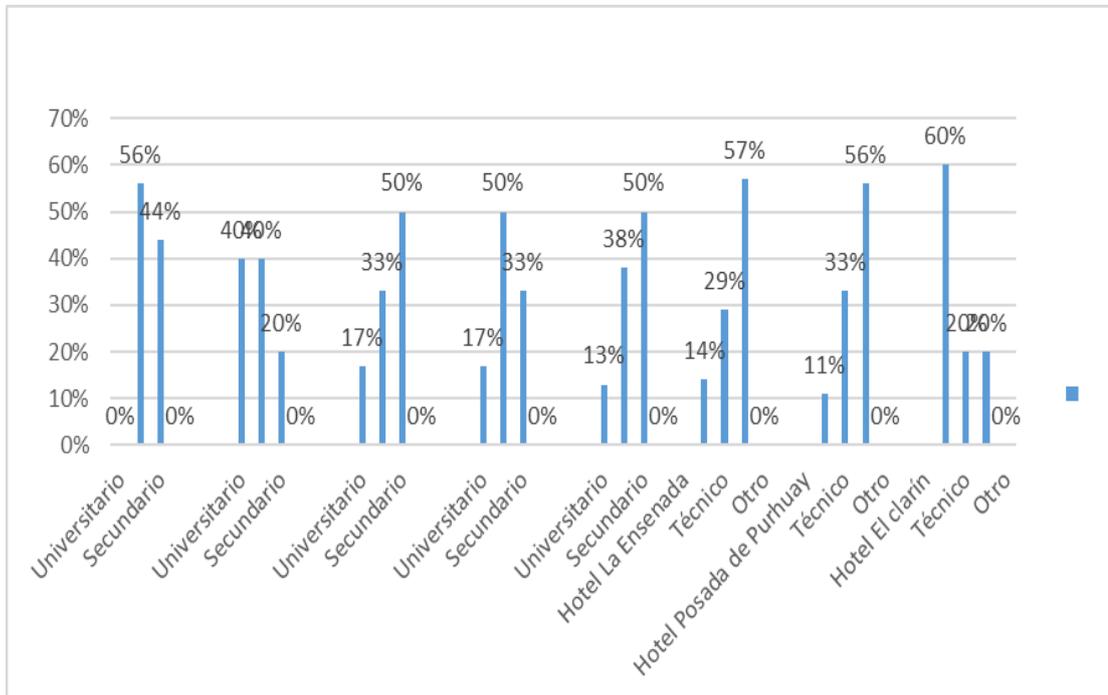
### Cuadro 1

*Comportamiento organizacional*

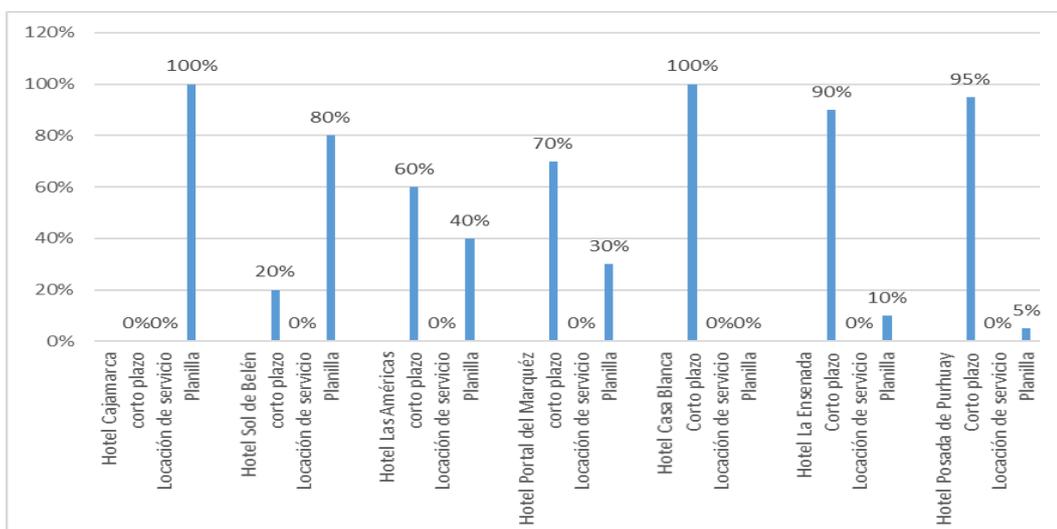


### Cuadro 2

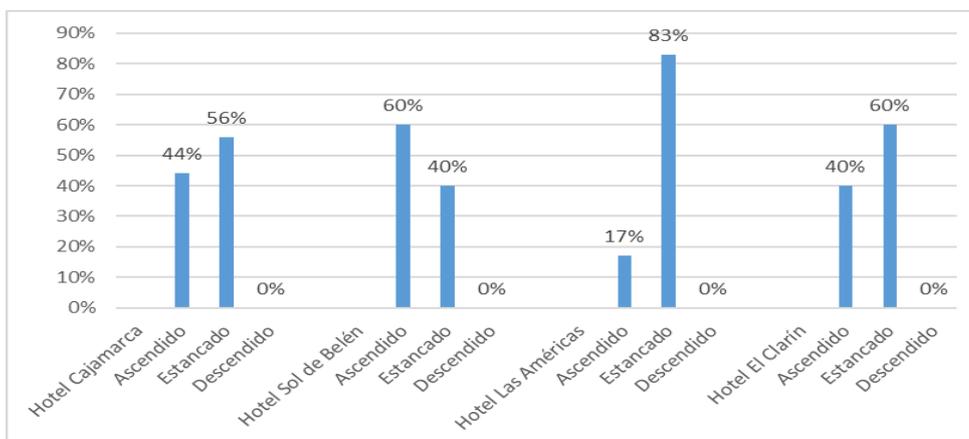
*Grado de instrucción*

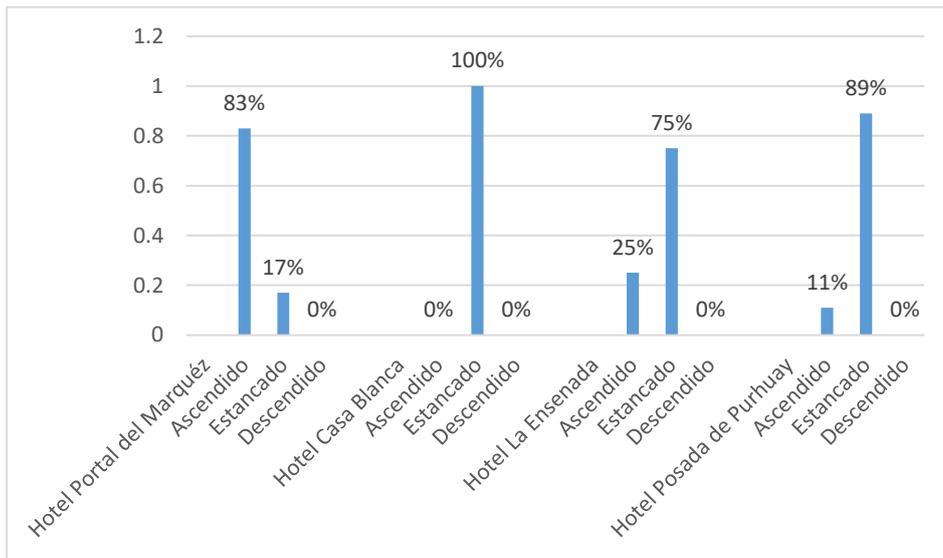


**Cuadro 3**  
*Tipo de contrato*

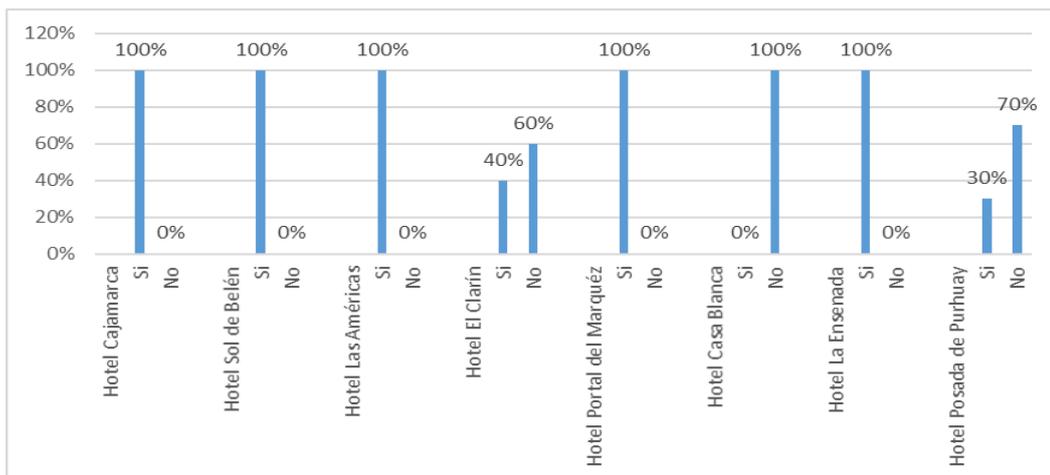


**Cuadro 4**  
*Realización laboral*

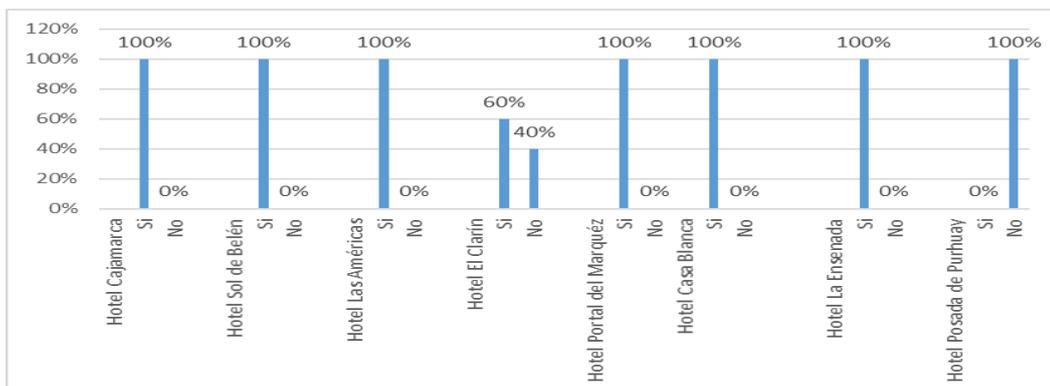




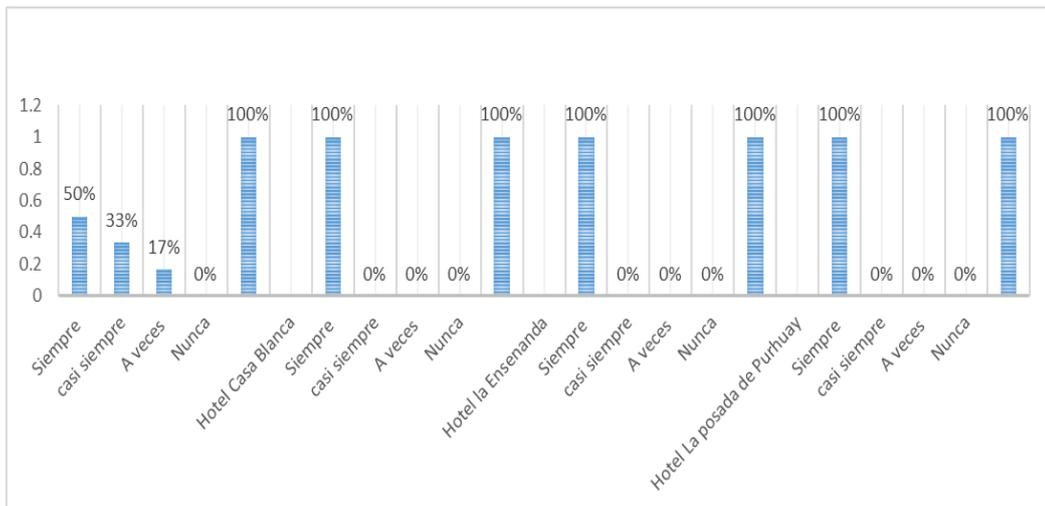
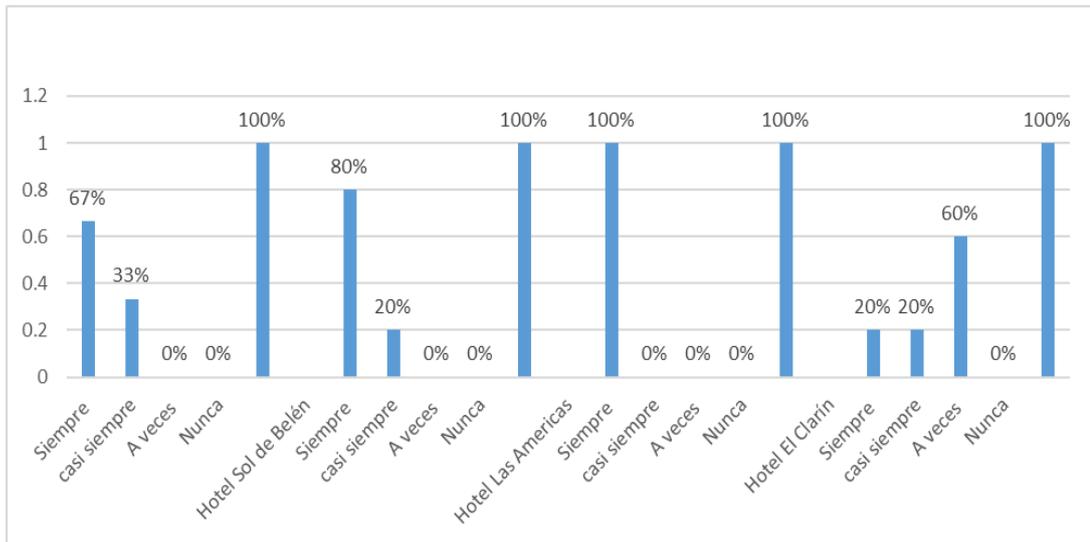
**Cuadro 5**  
*Manuales de procedimiento*



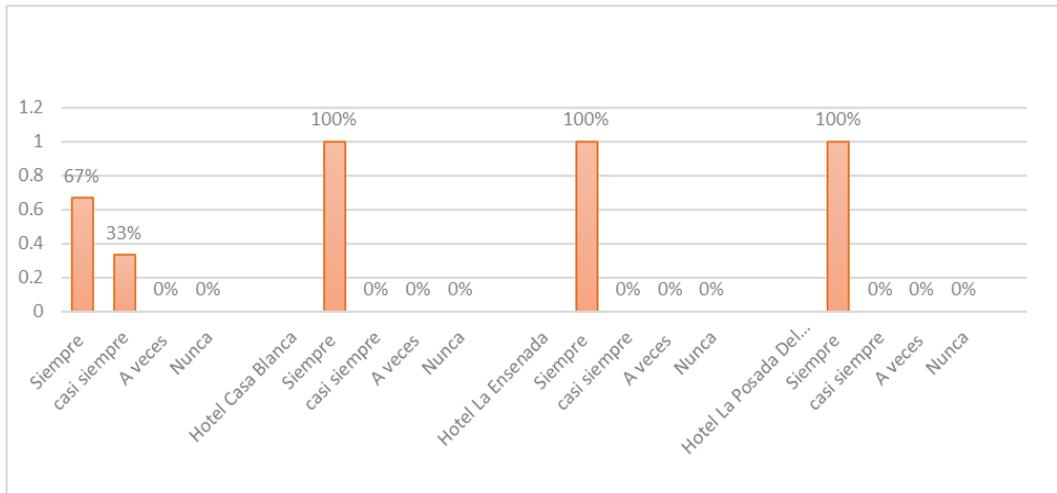
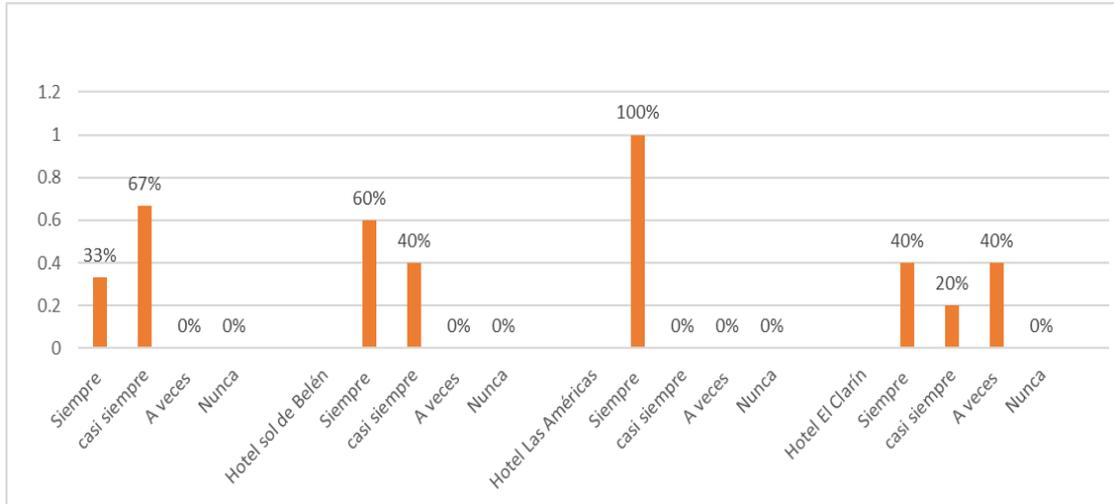
**Cuadro 6**  
*Definición de funciones*



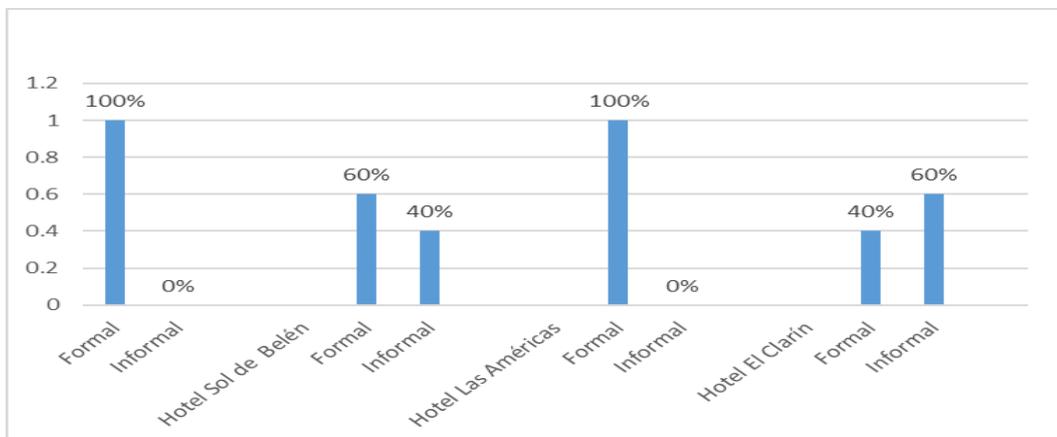
**Cuadro 7**  
*Colaboración de los compañeros*

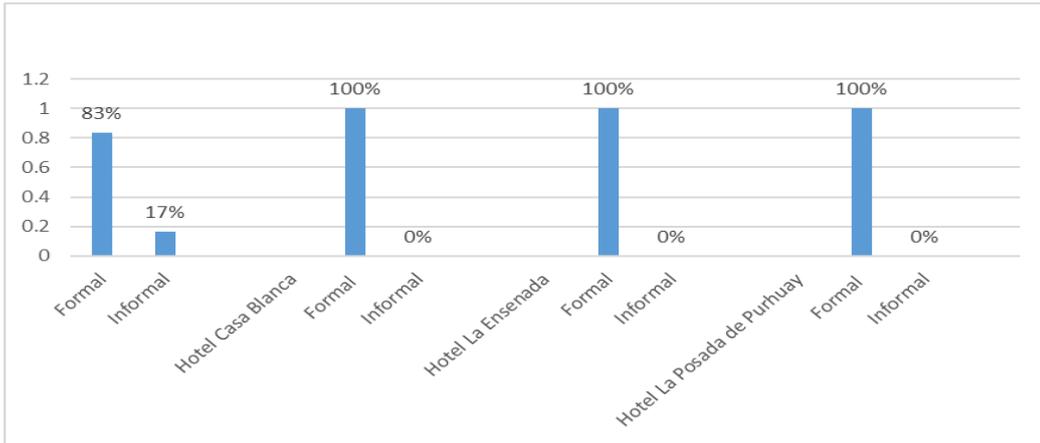


**Cuadro 8**  
*Facilidades para las actividades*

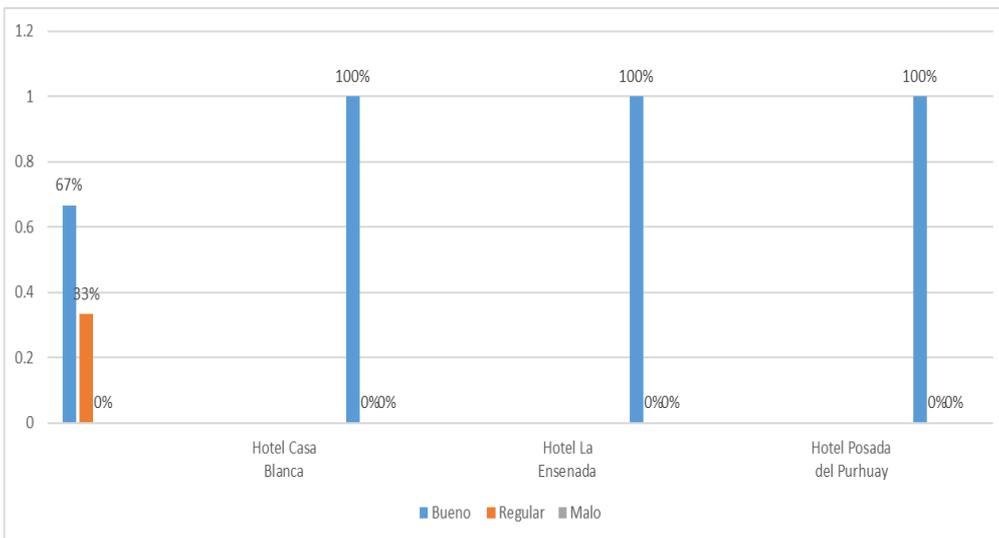
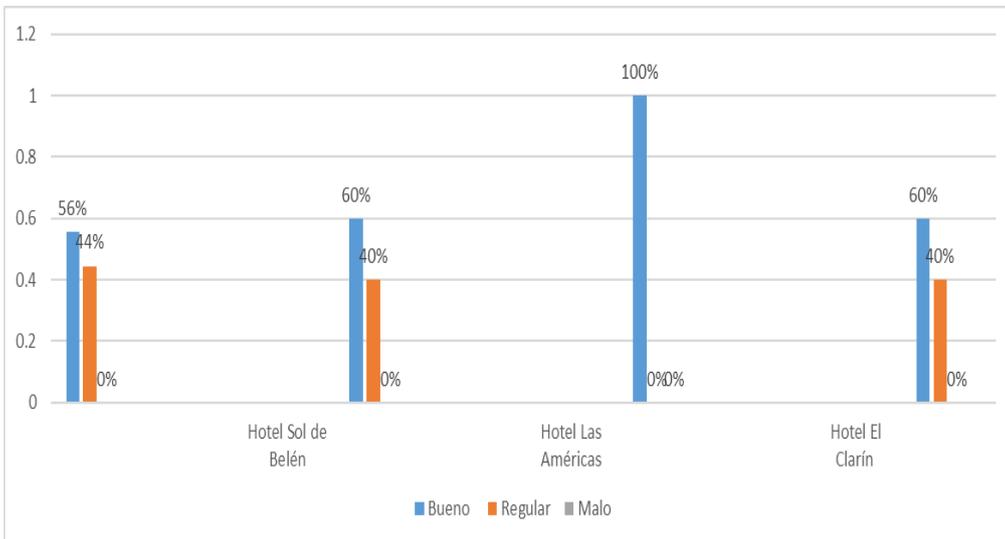


**Cuadro 9**  
*Tipo de comunicación*

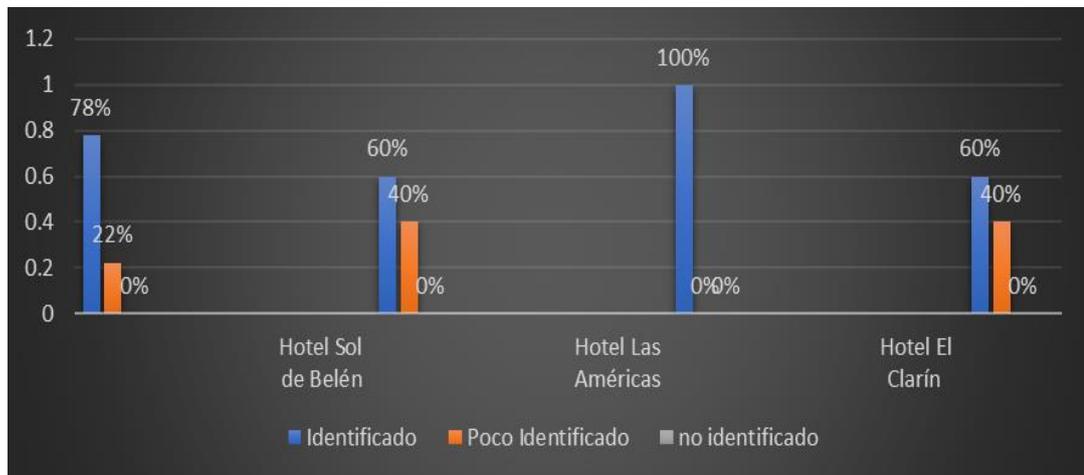




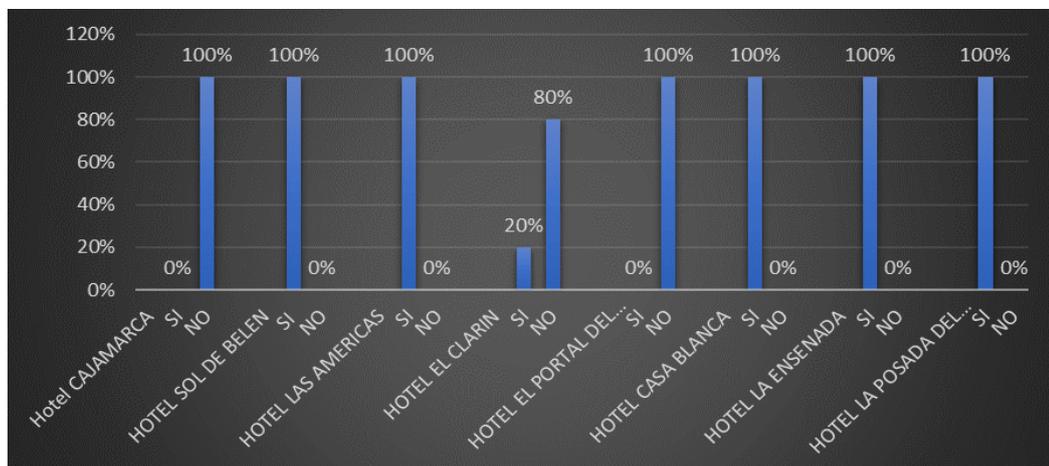
**Cuadro 10**  
*Satisfacción laboral*



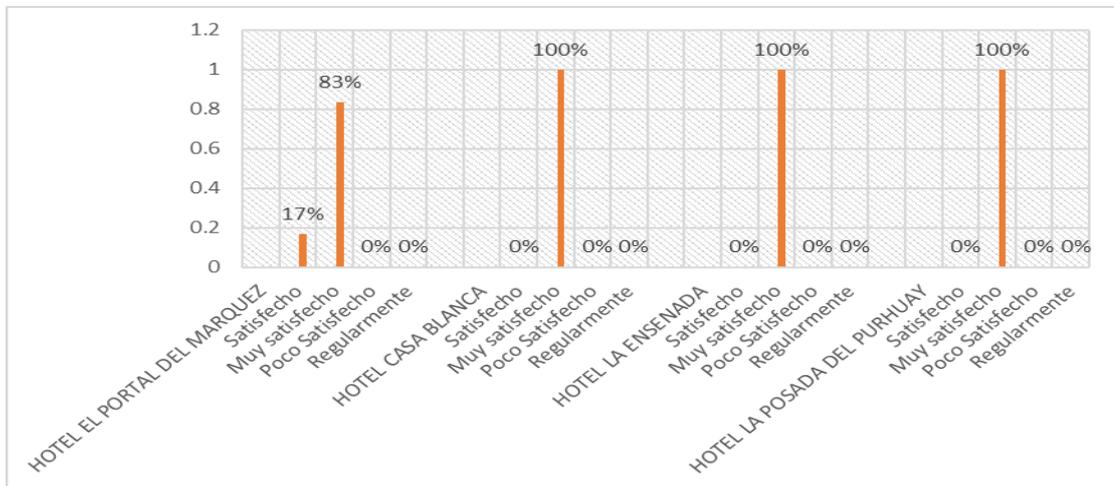
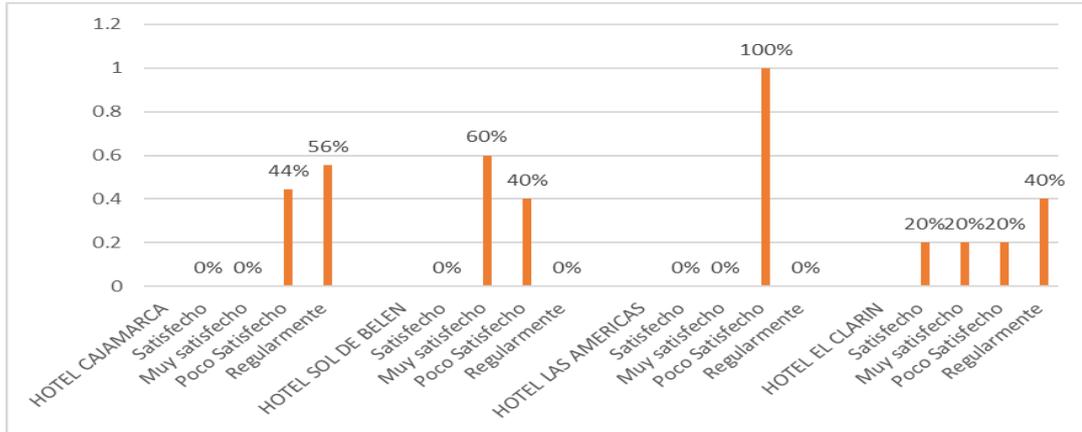
**Cuadro 11**  
*Identificación con la organización*



**Cuadro 12**  
*Motivación*



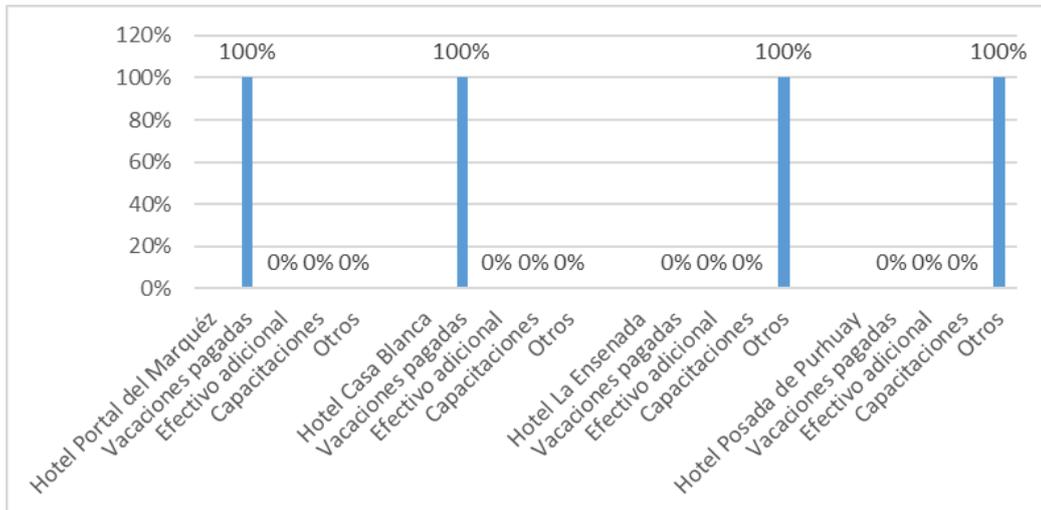
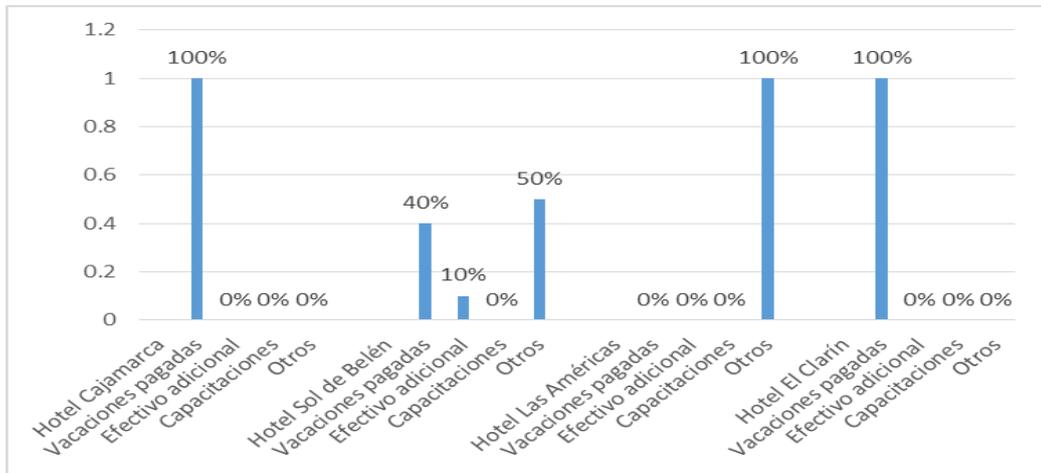
**Cuadro 13**  
*Satisfacción Profesional*



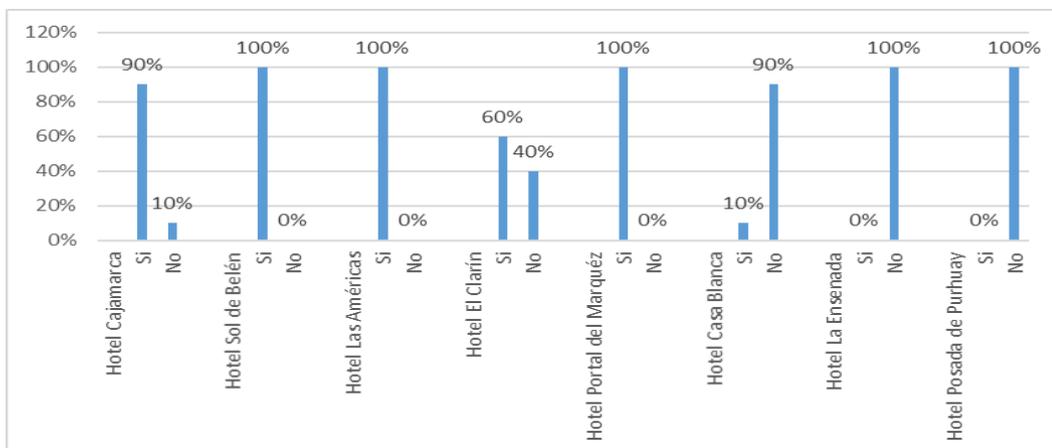
**Cuadro 14**  
*Capacitación*



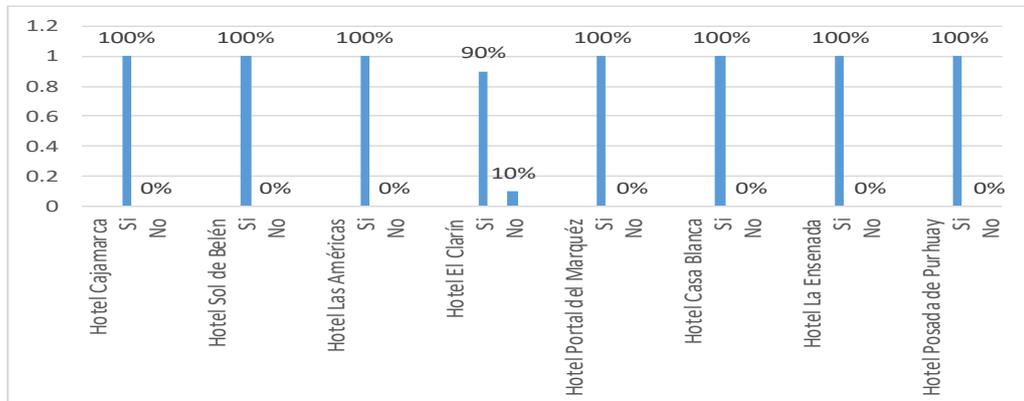
**Cuadro 15**  
*Incentivos*



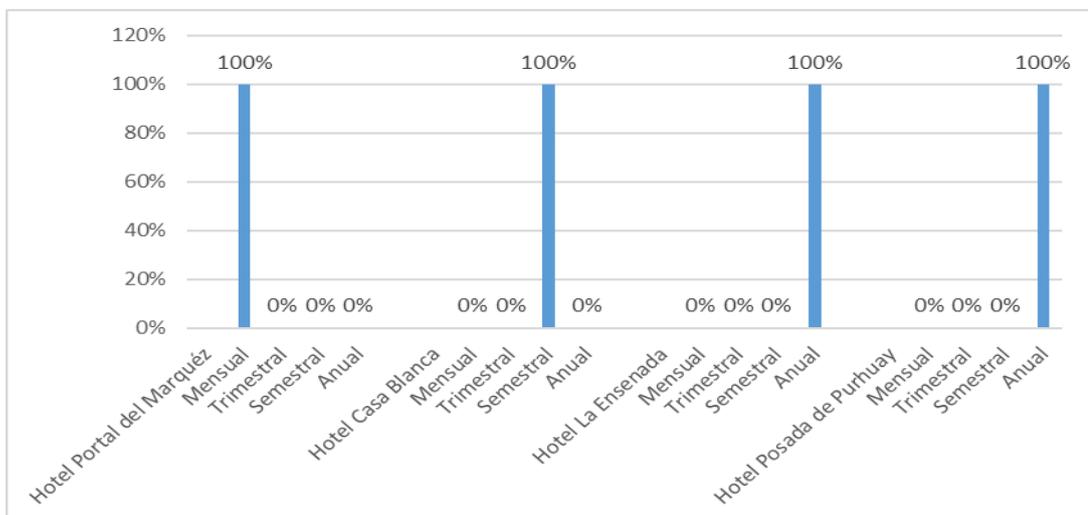
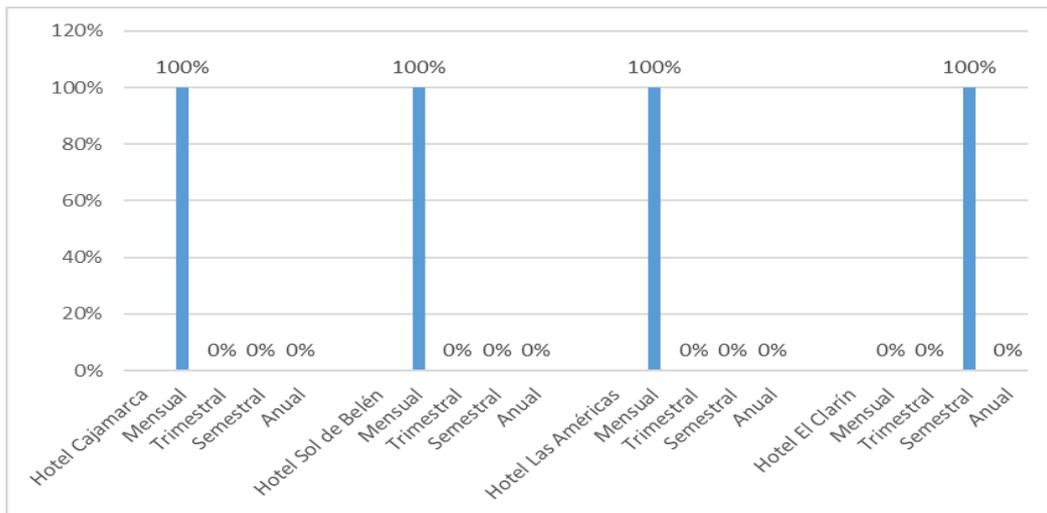
**Cuadro 16**  
*Opiniones*



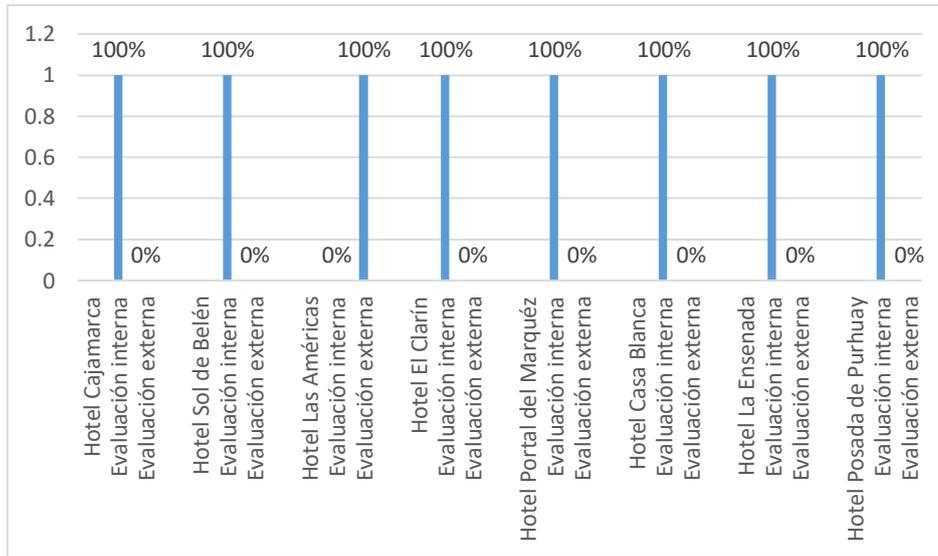
**Cuadro 17**  
*Evaluación*



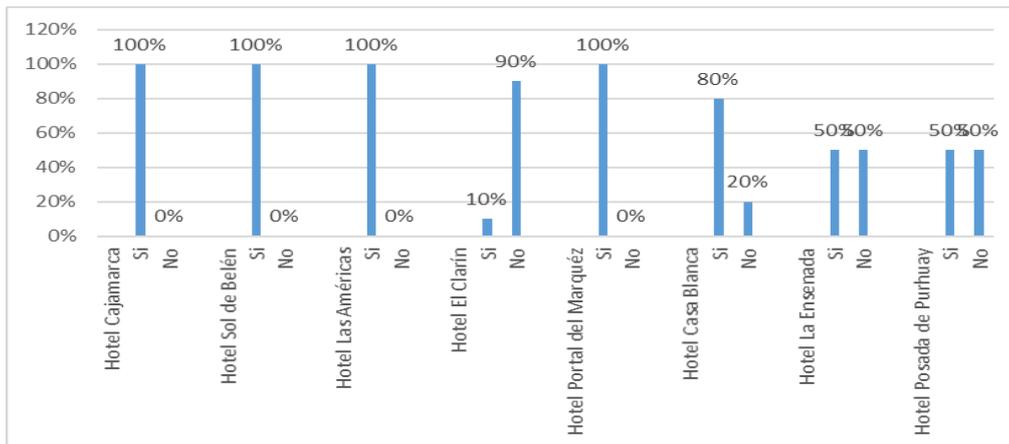
**Cuadro 18**  
*Frecuencia de la evaluación*



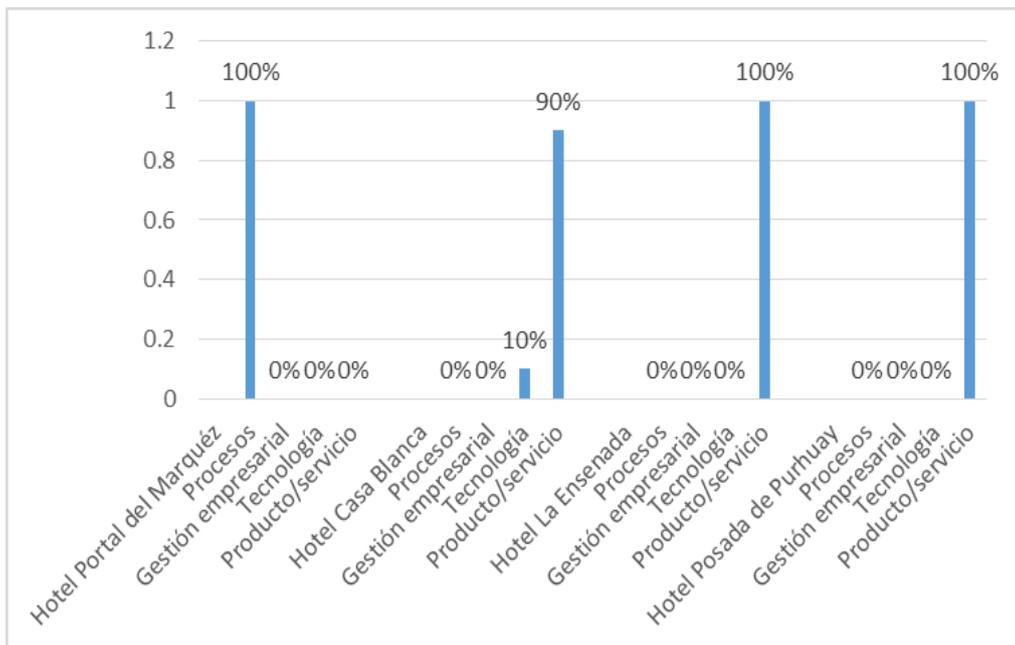
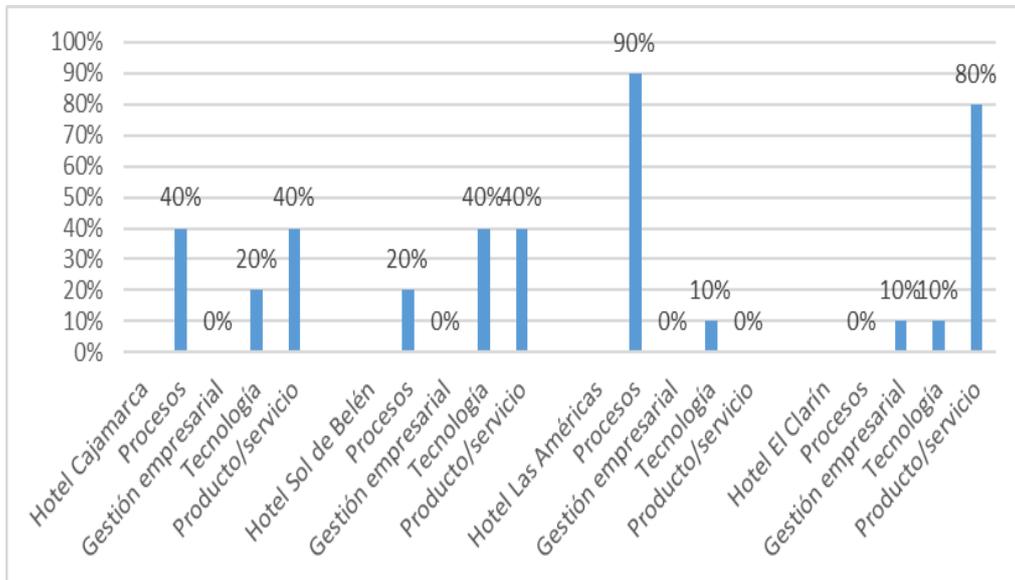
**Cuadro 19**  
*Evaluador*



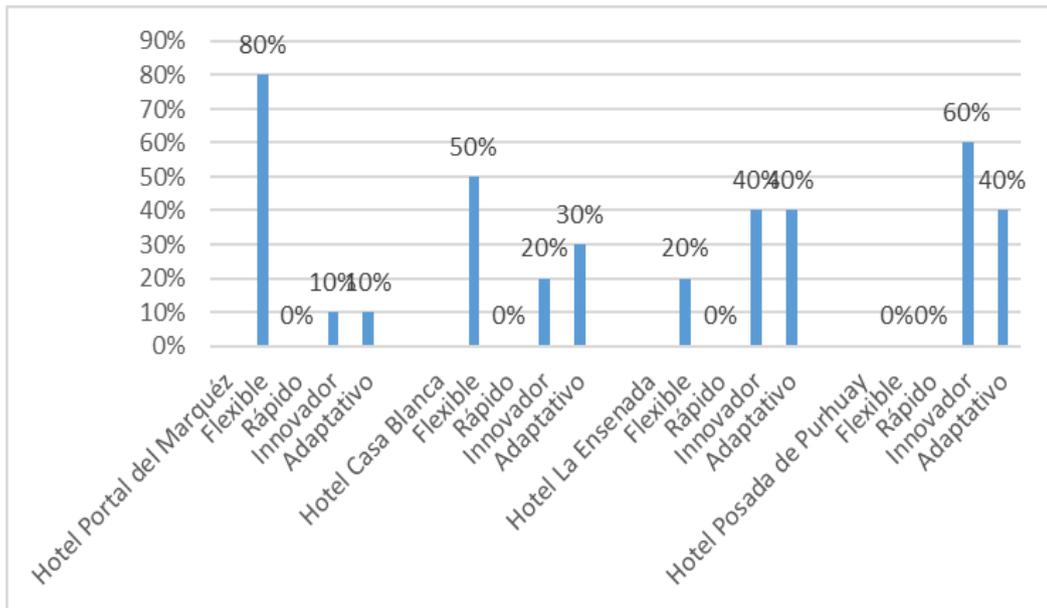
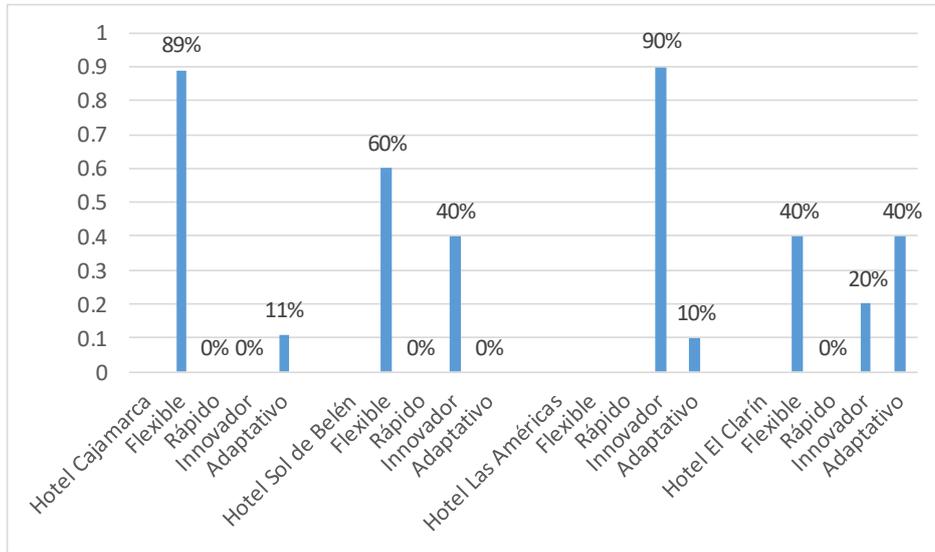
**Cuadro 20**  
*Innovación*



**Cuadro 21**  
*Factor innovador*

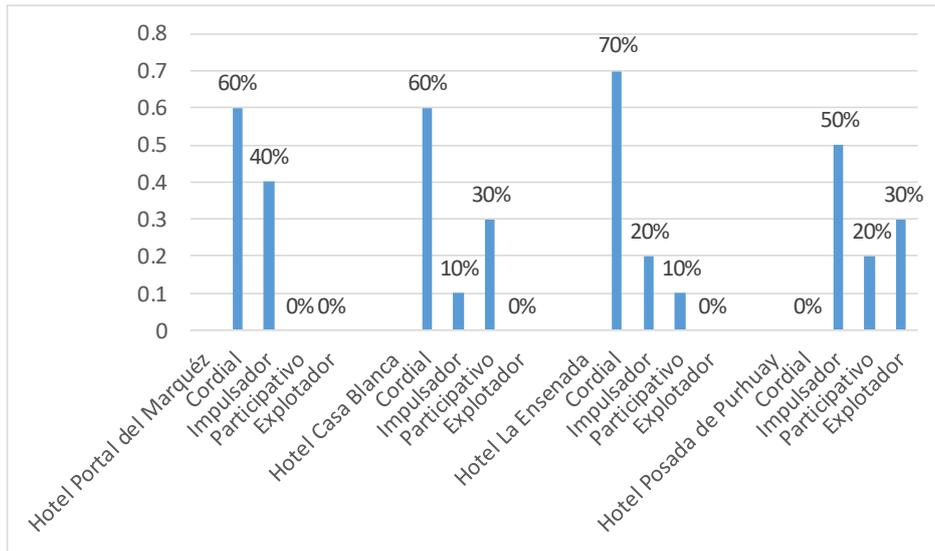
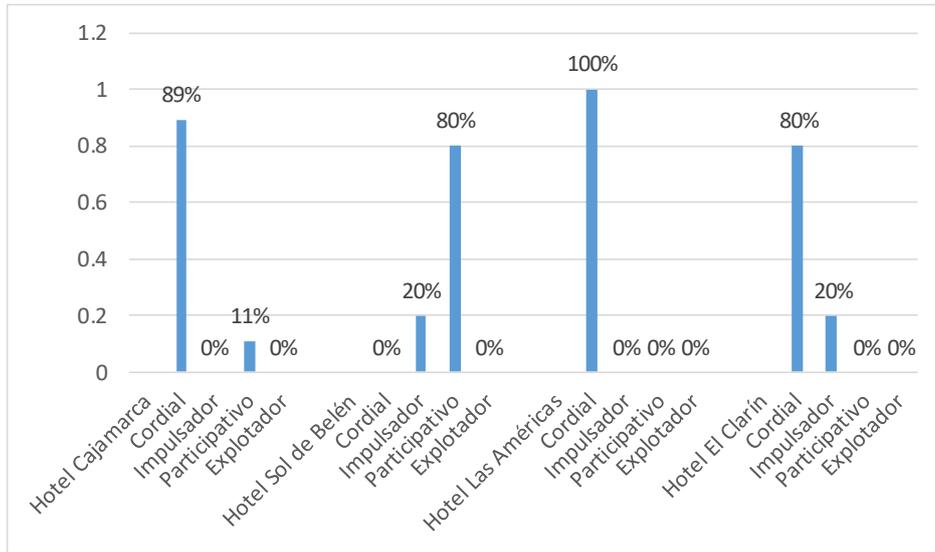


**Cuadro 22**  
*Tipo de liderazgo*



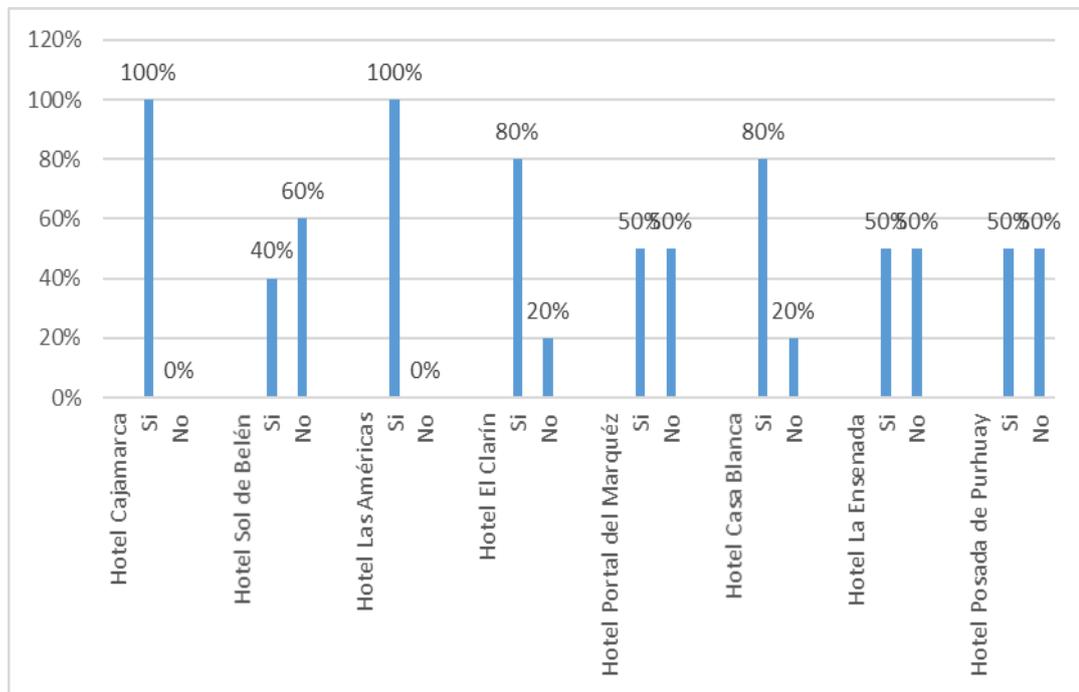
### Cuadro 23

#### Característica principal del líder



## Cuadro24

Conocimiento de la misión y visión.



## ANEXO 4

### HOTELES DE CATEGORÍA TRES ESTRELLAS TRABAJADOS EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA



*Figura 1: Fachada del Hotel Cajamarca*



*Figura 2: Patio principal del Hotel Cajamarca*



*Figura 3: Recepción del Hotel Cajamarca*



*Figura 4: Habitación doble del Hotel Cajamarca*



*Figura 5: Servicio de restauración del Hotel Cajamarca*



*Figura 6: Fachada del Hotel Sol de Belén*



*Figura 7: Recepción del Hotel Sol de Belén*



*Figura 8: Cafetería del Hotel Sol de Belén*



*Figura 9: Habitación Matrimonial del Hotel Sol de Belén*



*Figura 10: Fachada de las habitaciones del Hotel Sol de Belén*



Figura 11: Fachada del Hotel Las Américas



Figura 12: Recepción del Hotel Las Américas



*Figura 13: Habitación Simple del Hotel Las Américas*



*Figura 14: Fachada del Hotel El Clarín*



Figura 15: Recepción del Hotel El Clarín



Figura 16: Servicio de restauración del Hotel El Clarín



*Figura N° 17: Habitación Matrimonial del Hotel Las Américas*



*Figura 18: Habitación matrimonial del Hotel Las Américas*



Figura 19: fachada del Hotel Casa Blanca



Figura 20: servicio de House Keeping del Hotel Casa Blanca



*Figura 21: Cafetería del Hotel Casa Blanca*



*Figura 22: Fachada e ingreso al Hotel La Ensenada*



*Figura 23: Comedor El Cipres del hotel la Ensenada*



*Figura 24: Habitación Matrimonial del Hotel La Ensenada*



*Figura 25: Ingreso del Hotel Posada de Puruay*



*Figura 26: Fachada del Hotel Posada de Puruay*



Figura 27: Patio principal de la Posada de Puruay



Figura 28: Habitación Matrimonial del hotel Posada de Puruay