

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera “Chaski Hotel” de la ciudad del Cusco, 2017**

Por:  
Oscar Hurtado Vargas  
Linder Eguia Campana

Asesor:  
Mg. Edgar Mario Solórzano Herencia

**Lima, febrero de 2018**

## Como citar:

### Estilo APA

Hurtado Vargas, O., Eguia Campana, L. (2018). Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera "Chaski Hotel" de la ciudad del Cusco, 2017 (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.

### Estilo vancouver

Hurtado Vargas, O., Eguia Campana, L. (2018). Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera "Chaski Hotel" de la ciudad del Cusco, 2017 (Tesis de pregrado). Lima, Perú: Universidad Peruana Unión; 2018

### Ficha catalográfica:

Eguia Campana Linder

Clima y compromiso organizacional, en la entidad hotelera "Chaski Hotel" de la ciudad del Cusco, 2017/ Autores: Oscar Hurtado Vargas; Linder Eguia campana. Asesor: Mg. Edgar Mario Solórzano Herencia - Lima, 2018. 80 páginas: anexos, tablas.

Tesis (Licenciatura) -- Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Empresariales . EP. Administración, 2018.

Incluye referencias y resumen.

Campo del conocimiento: Administración y Negocios Internacionales.

1. Clima Organizacional. 2. Compromiso Organizacional. 3. Talento Humano.

**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA  
DEL INFORME DE TESIS**

Edgar Mario Solórzano Herencia, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

**DECLARO:**

Que el presente informe de investigación titulado: “ CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ENTIDAD HOTELERA CHASKI HOTEL, CUSCO 2017” constituye la memoria que presentan los bachilleres Oscar Hurtado Vargas y Linder Eguia Campana, aspirantes al título profesional de Licenciado en Administración; ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmamos la presente constancia en Ñaña, febrero del 2018.

  
Mg. Edgar Mario Solórzano Herencia

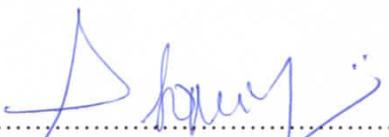
---

Clima y compromiso organizacional en la entidad hotelera “Chaski Hotel”  
de la ciudad del Cusco, 2017

# TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciado en Administración  
y Negocios Internacionales

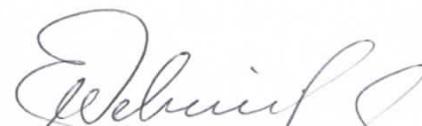
## JURADO CALIFICADOR

  
.....  
Mg. David Junior Aguilar Panduro  
Presidente

  
.....  
Mg. Néstor Apaza Apaza  
Secretario

  
.....  
Lic. Lizardo Vásquez Villanueva  
vocal

  
.....  
Lic. Luis Alberto Geraldo Campos  
vocal

  
.....  
Mg. Edgar Mario Solórzano Herencia  
Asesor

Lima, febrero 2018

## DEDICATORIA

A nuestras madres por ser los soportes de nuestras vidas y por mostrarnos siempre su cariño incondicional.

A nuestros padres, que nos han enseñado como desenvolvernos en nuestras vidas y a ser perseverantes.

A nuestras esposas, por compartir todo nuestro recorrido y entendernos en los momentos difíciles.

A todos nuestros hermanos que nos dieron aliento y fortaleza para continuar adelante.

A Juanita y Yoni, con quienes formamos un equipo de estudio muy unido, que sin él no hubiéramos logrado esta meta.

*Oscar Hurtado Vargas y Linder Eguía Campana*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darnos la vida, por protegernos durante todo nuestro camino y darnos la fuerza para superar los obstáculos.

Al Mg. Edgar Mario Solórzano Herencia, asesor de la tesis, por su valioso asesoramiento en la realización de esta investigación.

Finalmente, agradecemos infinitamente a la empresa Chaski Hotel y sus trabajadores por participar en esta investigación y a todas las personas que nos ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

*Oscar Hurtado Vargas y Linder Eguia Campana*

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xiii
RESÚMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I.....	16
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.1 Planteamiento del problema .....	16
1.1.1 Descripción de la situación problemática. ....	16
1.1.2 Planteamiento y formulación del problema. ....	17
1.2 Justificación de la investigación .....	18
1.3 Objetivos de la investigación .....	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Presuposición filosófica .....	19
CAPÍTULO II.....	21
FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2.1 Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1 Antecedentes internacionales. ....	21
2.1.2 Antecedentes nacionales. ....	23
2.2 Marco histórico .....	24
2.3 Marco teórico.....	26
2.3.1 Clima organizacional.....	26

2.3.1.1 Dimensiones del clima organizacional. ....	26
2.3.1.2 Importancia del clima organizacional .....	30
2.3.1.3 Tipos de clima organizacional.....	31
2.3.2 Compromiso Organizacional. ....	32
2.3.2.1 Dimensiones del compromiso organizacional. ....	33
2.3.2.1 Importancia del compromiso organizacional. ....	34
2.4 Marco conceptual. ....	34
2.4.1. Clima organizacional. ....	34
2.4.2 Compromiso organizacional. ....	35
CAPÍTULO III .....	36
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.1 Tipo de estudio.....	36
3.2 Diseño de investigación.....	36
3.3 Hipótesis.....	37
3.3.1 Hipótesis principal. ....	37
3.3.2 Hipótesis derivadas. ....	37
3.4 Variables de estudio.....	37
3.4.1 Operacionalización de variables. ....	40
3.5 Población y muestra .....	42
3.5.1 Población. ....	42
3.6 Recolección de datos y procesamiento .....	42
3.7 Descripción de los instrumentos de medida.....	42
3.7.1 Cuestionario sobre clima organizacional. ....	42
3.7.2 Cuestionario sobre compromiso organizacional. ....	43
3.7.3 Análisis y validez de los instrumentos. ....	43

3.8 Análisis estadísticos .....	44
CAPÍTULO IV .....	45
RESULTADOS y DISCUSIÓN .....	45
4.1 Resultados .....	45
4.1.1 Análisis descriptivo .....	45
4.1.1.1 Caracterización de los trabajadores. ....	45
4.1.1.2 Estado actual del clima organizacional. ....	46
4.1.1.3 Estado actual del compromiso organizacional. ....	52
4.1.2 Resultados inferenciales. ....	54
4.1.2.1 Prueba de normalidad. ....	54
4.1.2.1 Relación entre clima organizacional y compromiso afectivo. ....	55
4.1.2.2 Relación entre clima organizacional y compromiso continuidad. ....	56
4.1.2.3 Relación entre clima organizacional y compromiso normativo. ....	57
4.1.2.4 Clima organizacional y compromiso organizacional. ....	58
4.2. Discusión.....	59
CAPÍTULO V .....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.1 Conclusiones .....	61
5.2 Recomendaciones .....	62
LISTA DE REFERENCIAS.....	63
ANEXOS .....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Funciones del clima organizacional.</i>	31
<i>Tabla 2. Variable 1 Clima organizacional Definición conceptual:</i>	38
<i>Tabla 3. Variable 2 Compromiso organizacional</i>	40
<i>Tabla 4. Confiabilidad de los instrumentos</i>	44
<i>Tabla 5. Edad del personal que labora en la entidad Chaski Hotel-2017.</i>	45
<i>Tabla 6. Antigüedad (meses) del personal que labora en la entidad Chaski Hotel.</i>	46
<i>Tabla 7. Distribución del personal según el Área laboral en el que trabajan en la entidad Chaski Hotel.</i>	46
<i>Tabla 8. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Estructura.</i>	47
<i>Tabla 9. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Responsabilidad.</i>	47
<i>Tabla 10. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Recompensa.</i>	48
<i>Tabla 11. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Desafíos.</i>	48
<i>Tabla 12. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Relaciones.</i>	49
<i>Tabla 13. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Cooperación.</i>	50
<i>Tabla 14. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Estándares.</i>	50
<i>Tabla 15. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Conflicto.</i>	51
<i>Tabla 16. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Identidad.</i>	51
<i>Tabla 17. Clima organizacional Global en la entidad Chaski Hotel.</i>	52
<i>Tabla 18. Compromiso organizacional en la entidad Chaski Hotel: Dimensión Compromiso afectivo.</i>	52
<i>Tabla 19. Compromiso organizacional en la entidad Chaski Hotel: Dimensión Compromiso de continuidad.</i>	53
<i>Tabla 20. Compromiso organizacional en la entidad Chaski Hotel: Dimensión Compromiso normativo.</i>	53
<i>Tabla 21. Compromiso organizacional global en la entidad Chaski Hotel.</i>	54
<i>Tabla 22. Prueba de normalidad de las variables</i>	54
<i>Tabla 23. Clima organizacional y compromiso afectivo.</i>	56
<i>Tabla 24. Clima organizacional y compromiso de continuidad.</i>	57

<i>Tabla 25. Clima organizacional y compromiso normativo.</i>	57
<i>Tabla 26. Clima organizacional y compromiso organizacional.</i>	58

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Matriz de consistencia.</i>	69
<i>Anexo 2. Cuestionario-Clima y compromiso organizacional.</i>	70
<i>Anexo 3. Características de la entidad Chaski Hotel.</i>	73
<i>Anexo 4. Autorización de la empresa para la realización del estudio.</i>	77
<i>Anexo 5. Hoja de los instrumentos validados y firmados por los expertos.</i>	78

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<i>Figura 1. Esquema del clima organizacional</i>	28
<i>Figura 2: Diseño: No experimental-correlacional-transversal</i>	36

## RESÚMEN

La presente tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima y el compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” de la ciudad del Cusco-2017. Para lo cual se realizó una investigación de tipo cuantitativa con diseño de tipo correlacional no-experimental. La población estuvo conformada por 25 empleados de la entidad “CHASKI HOTEL” a los cuales se les administró un cuestionario de clima organizacional y compromiso organizacional. El clima organizacional, fue medido en base a la escala diseñada por Litwin y Stringer donde considera 9 dimensiones para este constructo. El compromiso organizacional fue analizado a través de los criterios de Allen y Meyer, donde consideran tres dimensiones (compromiso afectivo, normativo y de continuidad) para este constructo. El análisis estadístico se realizó con el software SPSS versión 23. Las confiabilidades de ambas secciones del cuestionario obtuvieron un Alfa de Chronbach alto (0.967) para la sección del clima organizacional y (.962) para la del compromiso organizacional. Luego de analizar los datos se encontró que todas las dimensiones del clima organizacional fueron percibidas favorablemente (64%-82%) por los empleados. Sin embargo, la dimensión recompensa fue la única que obtuvo un puntaje menor (44%). Sin embargo, un 73.4% de los empleados percibió de forma favorable el clima organizacional en la empresa. En cuanto al compromiso organizacional, el compromiso de continuidad fue el que obtuvo mayor puntaje (67.2%) comparado con las otras dimensiones. Como resultado principal se encontró que existe una relación positiva y significativa entre el clima y compromiso organizacional global (Tau b de Kendall=0.676,  $p= 0.0001$ ). La dimensión del compromiso que estuvo relacionada con mayor fuerza con el clima organizacional fue el compromiso de continuidad (Tau b de Kendall=0.596,  $p= 0.001$ ). De acuerdo a estos resultados se concluye que en la entidad Chaski Hotel, el clima organizacional es percibido de forma favorable, así como el compromiso organizacional, además de existir una relación positiva entre ellos.

Palabras clave: Clima Organizacional, Compromiso Organizacional, Talento Humano

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to determine the relationship between climate and organizational commitment in the "CHASKI HOTEL" entity of the city of Cusco-2017. Here we performed a quantitative research with non-experimental correlational design. The population was made up of 25 employees of the "CHASKI HOTEL" entity, to whom an organizational climate and organizational commitment questionnaire was administered. The organizational climate was measured based on the scale designed by Litwin and Stringer (9 dimensions). The organizational commitment was analyzed through the Allen and Meyer criteria, where they consider three dimensions for this construct (affective, normative and continuity commitment). The statistical analysis was performed with SPSS software version 23. The reliability (Cronbach's alpha) of the instrument was of (.967) for the organizational climate section and (.962) for the organizational commitment section. After analyzing the data, 73.4% of employees favorably perceived the organizational climate in the company. Also, all organizational climate dimensions were favorably perceived (64% - 82%) by employees. However, the "reward" dimension obtained a lower score (44%). Regarding the organizational commitment, the continuity commitment was the one that obtained the highest score (67.2%) compared to the other dimensions. The main result was that there is a positive and significant relationship between global climate and organizational commitment (Tau b de Kendall = 0.676,  $p = 0.0001$ ). The commitment dimension that was most strongly related to the organizational climate was the commitment to continuity (Tau b de Kendall = 0.596,  $p = 0.001$ ). According to these results, we concluded that in Chaski Hotel, the organizational climate is perceived favorably as well as the organizational commitment, in addition to a positive relationship between them.

Keywords: Organizational climate, organizational commitment, human talent.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1 Descripción de la situación problemática.

Actualmente uno de los principales problemas que afrontan las organizaciones es la falta de compromiso de sus colaboradores. En el año 2016, el compromiso organizacional ocupó el cuarto lugar en el ranking mundial de las principales tendencias del capital humano (Deloitte, 2016).

Según los resultados de este estudio alrededor de un 85% de los altos ejecutivos encuestados calificaron al compromiso como un requerimiento para que una organización pueda competir satisfactoriamente en el mercado actual. Sin embargo, sólo un 34% de los altos ejecutivos afirman estar completamente preparados con programas de medición y perfeccionamiento del compromiso.

Asimismo, se ha descrito que el compromiso organizacional impacta positivamente sobre la productividad de las empresas Hellriegel, Slocum, Woodman (1999). Los colaboradores comprometidos con su empresa, generan una actitud positiva con respecto a sus actividades. Un buen desempeño global en la empresa no solo logra una alta productividad sino también el logro de las metas y objetivos de la organización.

Dado que existe el desafío de afianzar el compromiso de los empleados hacia la organización, diversos estudios han demostrado que el compromiso organizacional está relacionado a un buen clima organizacional (Alcaide, 2010).

Actualmente crear y mantener un adecuado clima organizacional es imperativo para el correcto desarrollo de las empresas. Entre los factores que favorecen un adecuado clima organizacional figuran la estructura organizacional, las relaciones y las políticas de recompensas. Una correcta estructura de la gestión de recursos humanos permite un clima armónico dentro de la empresa, donde los intereses de los empleados coincidan con los de la empresa. El establecer una política de recompensas adecuada genera la motivación del personal a alcanzar logros personales y organizacionales. Asimismo, las relaciones entre los trabajadores al mantenerse de forma armoniosa permiten que los empleados se comuniquen y cumplan con calidad sus funciones. En

conclusión, mantener un clima organizacional adecuado genera que el colaborador se sienta identificado con la organización y afiance su compromiso y permanezca en la organización (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

Un caso en particular donde se requiere conocer tanto el clima como el compromiso organizacional es en la entidad hotelera “Chaski Hotel” cuyo funcionamiento data desde el año 2000 en el que fue creado. Esta entidad se dedica a brindar servicio hotelero dentro del sector turístico en la ciudad del cusco y actualmente dada la alta competitividad en el sector hotelero y la excesiva rotación de su personal, requiere del conocimiento de su situación a nivel del factor humano para tomar decisiones oportunas que le permitan mejorar el servicio que viene brindando.

Dado que uno de los principales desafíos que afronta el “Chaski Hotel” es la alta competitividad a nivel del sector hotelero es necesario conocer el nivel del compromiso organizacional; a fin de determinar si éste garantiza un adecuado clima organizacional. Esto debido a que actualmente, se observan dificultades a nivel de las relaciones entre los trabajadores de la empresa; repercutiendo en su crecimiento y expansión a nivel local y nacional.

Por todo lo descrito con anterioridad, surge la necesidad de estudiar el grado de compromiso de los empleados con la organización y el clima organizacional que se desarrolla a nivel de los trabajadores en la entidad “Chaski Hotel”.

### **1.1.2 Planteamiento y formulación del problema.**

#### **1.1.2.1 Problema general.**

¿Cuál es la relación entre el clima y compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” de la ciudad del Cusco-2017?

#### **1.1.2.2 Problemas específicos.**

a. ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”?

- b. ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores en la entidad “CHASKI HOTEL”?
- c. ¿Cuál es el grado de relación entre el clima organizacional y las dimensiones del compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”?

## **1.2 Justificación de la investigación**

La gestión del talento humano es un elemento estratégico y crucial para el éxito de toda organización. Generar un compromiso y clima organizacional adecuado dentro de las empresas es vital para lograr el buen rendimiento y eficiencia de las actividades y funciones. Por lo que medir y conocer el clima y el compromiso organizacional en las empresas es beneficioso para su diagnóstico y mejora.

En este marco el estudio beneficiará a la empresa misma porque el conocimiento del actual clima y compromiso organizacional permitirá establecer directrices y estrategias de intervención. Así mismo, la implementación de mejoras impactará positivamente sobre el desempeño de sus colaboradores y mejorará el rendimiento y productividad de la empresa.

En este sentido, también se verán beneficiados los trabajadores del hotel porque la mejora del clima organizacional repercutirá en su bienestar personal y su compromiso y satisfacción hacia la empresa.

Así mismo este estudio puede ser usado por otras empresas que decidan examinar estas mismas variables con la intención de mejorar el desempeño y satisfacción de sus colaboradores para obtener un mejor rendimiento. Es relevante porque aplicará los conocimientos del clima y compromiso organizacional conocidos sobre una realidad específica en el sector hotelero. Así mismo afianzará la utilidad de los cuestionarios estandarizados para medir clima y compromiso organizacional en un contexto diferente.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Determinar la relación entre el clima y el compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” de la ciudad del Cusco-2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- a. Determinar el estado actual del clima organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”.
- b. Describir el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores en la entidad “CHASKI HOTEL”.
- c. Establecer el grado de relación entre el nivel del clima organizacional y las dimensiones del compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”.

### **1.4 Presuposición filosófica**

Este trabajo de investigación ha sido desarrollado bajo la cosmovisión cristiana que nos caracteriza, dado que creemos que el trabajo del hombre en todo ámbito debe estar bajo los principios establecidos por Dios, ya que está establecido que “todo se haga decentemente y con orden” (1 Corintios 14:40); de allí que basados en nuestras creencias, tal como señala la Biblia en cada uno de sus contenidos, es necesario obrar con bien hacia nosotros mismos y nuestros prójimos; por ello el interés en estudiar el clima y el compromiso organizacional.

Así también, al detallar sobre nuestras diferentes cualidades y virtudes dotadas por el creador; consideramos que “el Señor nos ha dotado de un talento especial...” (Levítico 19:13); por ello, el interés por la administración que nos conlleva a una adecuada de recursos materiales, económicos y humanos, y en nuestra calidad de administradores debemos obedecer y obrar siguiendo las enseñanzas bíblicas.

Es más, con respecto a la administración de recursos humanos nos recomienda atender correctamente a nuestros colaboradores siendo justos con sus recompensas por el trabajo realizado. Todo ello para lograr un ambiente laboral agradable y logrando motivación y compromiso con el trabajo.

“Gocé de corazón con todos mis trabajos y ese gozo fue mi recompensa” (II Eclesiastés 10:11)

Así también, la Biblia nos enseña a trabajar de forma responsable comprometiéndonos con nuestras actividades y respetando a nuestros compañeros. Además de ser justos, honestos y responsables con nuestras obligaciones, sin faltar el

respeto a nuestras autoridades e iguales. Al aceptar un trabajo, aceptamos una responsabilidad, con nuestras actividades, ya que más adelante cuando estemos en el lugar de nuestras autoridades esperaremos lo mismo de nuestros compañeros. El establecimiento del compromiso y mantenimiento de las buenas relaciones en el trabajo debe provenir de un sentimiento de reciprocidad.

Considerando lo establecido en las bases teológicas sobre el compromiso y las relaciones en el trabajo, este estudio abordará el tema del clima y compromiso organizacional inspirados en los versos citados anteriormente siguiendo los lineamientos y directrices dados por la Universidad Peruana Unión, institución educativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales.**

Gómez, Recio y López (2010) investigaron la relación entre el compromiso organizacional y el clima organizacional en México en su estudio titulado “El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rio verde y del Refugio Ciudad Fernández”. El compromiso organizacional fue medido según las tres dimensiones que postularon Meyer y Allen. (1996) (compromiso afectivo, de continuidad y normativo) y 6 dimensiones para el clima organizacional diseñado por Brown y Leigh (1996) (apoyo del superior inmediato, claridad del rol, contribución personal, reconocimiento, expresión de los propios sentimientos y trabajo como reto). Los principales resultados de este estudio fueron: una fuerte relación entre el compromiso afectivo y normativo con todas las dimensiones del clima organizacional. Sin embargo, el compromiso de continuidad sólo guardó relación con las dimensiones de claridad del rol y reconocimiento.

Morán (2015) en su tesis titulada “Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa.” investigaron las percepciones del clima organizacional del personal de un hotel, así como los niveles de satisfacción o insatisfacción existente en esa entidad. La población estuvo constituida por 21 colaboradores del hotel. Utilizando un instrumento de 22 ítems se midió los niveles de satisfacción del personal. Como principal resultado se encontró que la percepción del clima organizacional global en la entidad es favorable. Como recomendación este estudio consideró relevante la evaluación periódica del clima organizacional con la finalidad de mejorar sus resultados.

Barreto y Sierra (2010) investigaron en su tesis titulada “Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez” analizó las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional de las empresas donde laboraban. Se encuestaron trabajadores de 4 empresas de la ciudad de Cartagena, Colombia. Además, los factores que se

investigaron se agruparon en: organizacionales, interpersonales y físicos. El principal resultado fue que los tres factores estudiados que afectan el clima organizacional se encontraron en un nivel intermedio. Los indicadores que alcanzaron mayores niveles en la escala fueron: claridad organizacional, consenso, desarrollo personal y valoración para el factor organizacional. Liderazgo, solución de conflictos y expresión informal para el factor interpersonal. Instalaciones físicas y elementos de trabajo para el factor físico.

Ocon, Ramirez y Flores (2017) en su investigación titulada “Nivel De Relación Del Compromiso Organizacional, Comunicación Organizacional Y La Satisfacción Del Trabajo: Evidencia Desde México” evaluaron el compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral y la comunicación organizacional. El lugar de estudio fue un hotel en Ensenada, México con una participación del 60% de los empleados del hotel. El instrumento para medir los tres constructos de interés estuvo conformado por 74 preguntas escala Likert, y con una confiabilidad de 0,86 (alfa de Cronbach). Como principal resultado se evidencio que la comunicación organizacional está relacionada con el compromiso organizacional. De esta relación las dimensiones de la comunicación organizacional más asociadas fueron comunicación con los supervisores e integración organizacional.

Reyes, Gerardo, Gómez, López y Martínez (2012) estudiaron en México la relación entre el compromiso y el clima organizacional en su investigación titulada “Compromiso y clima organizacional: caso de estudio del Hospital General de Rio Verde”. Para estudiar el clima organizacional se identificaron las siguientes dimensiones: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad. Para el estudio del compromiso organizacional se analizaron las dimensiones del compromiso normativo, afectivo y el de continuidad. El resultado principal fue que sí existe una relación significativa y positiva entre el compromiso y el clima organizacional. Sin embargo, las variables sociodemográficas evaluadas no mostraron asociación significativa con estos dos elementos evaluados.

Aguilar (2016) en su tesis titulada “Trabajo de equipo y clima organizacional” investigó la relación entre trabajo en equipo y clima organizacional en el Hotel del Campo de Quetzaltenango. El diseño de esta investigación fue descriptivo. Cómo principal resultado encontró que el trabajo en equipo es fundamental para que los empleados puedan realizar su trabajo de forma adecuada con lo cual se genera un

buen clima organizacional. Concluye que existe una relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional. Recomienda fomentar el trabajo en equipo en la institución para mantener un clima organizacional saludable, a través de capacitaciones dando a conocer su importancia.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

Quispe (2015) en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas - 2015” investigó cual es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La población estuvo constituida por 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Este estudio utilizó dos instrumentos diferentes para la medición de los dos constructos con índices de confiabilidad de 0,864 para el clima organizacional y 0,8373 para el desempeño laboral. Como principal resultado encontró que existe una significativa relación de 0,743 (Correlación de Spearman) entre los dos constructos. Concluye que el clima organizacional y el desempeño laboral están asociados y ambos son favorables en la institución estudiada.

Arias, Valera, Loli y Quintana (2002) realizaron una investigación titulada “El clima organizacional y el compromiso personal hacia la organización, intención de permanencia y esfuerzo”. Ellos utilizaron el instrumento elaborado por Meyer y Allen (1991) para la medición del compromiso laboral en base a tres dimensiones: el compromiso afectivo, normativo y continuidad. El principal resultado fue que efectivamente el compromiso afectivo estaba positivamente correlacionado con la intención de continuar trabajando en la organización. Sin embargo, encontraron una correlación negativa significativa entre el compromiso afectivo y el de continuidad, lo cual se interpretaría como sólo la necesidad del empleado por permanecer en la organización más no afectivamente. En cuanto a las dimensiones del clima organizacional, las expectativas de recompensas de los trabajadores presentaron una asociación fuerte con el compromiso de continuidad y normativo.

Loli (2006) realizó una investigación titulada “Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas” donde utilizó una muestra de 205 trabajadores de 20 facultades de una

universidad. Como principal resultado encontró que el compromiso organizacional global fue favorable. Además, se encontraron las siguientes correlaciones positivas: entre la satisfacción general con el compromiso con el trabajo, entre en compromiso afectivo y jerarquía de puesto con el sentimiento de permanencia. Sin embargo, hubieron correlaciones negativas como: entre jerarquía del puesto y el compromiso de conveniencia. De los factores evaluados sólo se encontraron asociados el compromiso organizacional con: educación, antigüedad en la organización, antigüedad en el puesto actual y tipo de puesto actual. No obstante, las variables demográficas como sexo, edad y estado civil no estuvieron asociadas al compromiso organizacional.

## **2.2 Marco histórico**

El clima organizacional ha sido ampliamente estudiado a lo largo de estos años. Lo que generó diferentes enfoques sobre cómo estudiarlo y medirlo. Gellerman en 1960 definió el clima como el carácter de la empresa. En 1964 Forehand y Von Gilmer amplían el concepto sobre la mutua influencia del clima laboral y los empleados. En 1968 Litwin y Stringer, presentan el concepto del clima organizacional como un fenómeno medible a través de las percepciones de los trabajadores. James y Jones en 1974 sugieren la interpretación del clima laboral como el clima psicológico en la empresa debido a que las características del concepto del clima organizacional se basaban en las percepciones de los trabajadores. En 1977 Von Haller afirma que es necesario no solo la descripción sino también la medición del clima organizacional en las empresas para la mejora del rendimiento de los trabajadores. En 1987 Brunet amplía el término clima organizacional hacia los valores, opiniones o actitudes de los empleados hacia su entorno laboral ya sean sus otros compañeros, jefes, clientes, estructura física u organización. En 1990 Chiavenato y Robbins profundizan el concepto aportando estudios sobre los factores que afectan el clima organizacional.

En los años noventa comenzaron a estudiarse enfoques más sintéticos que tomaron como modelos las investigaciones previamente difundidas para lograr un consenso no solo en la definición sino en la medición del clima organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky 2002). Es así que se llega al consenso que el clima organizacional “se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización

para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (Dessler, 2009, p.183).

Finalmente, la evaluación del clima organizacional se ha estudiado a través de cuestionarios enfocados a la utilización de dimensiones como el desarrollado por Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick y el de Halpin y Croft; todos citados por Dessler y Varela (2009).

Sin embargo, para la medición del clima organizacional se siguen utilizando diferentes enfoques o teorías. Siendo una de las más usadas las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1978). Sin embargo, existe una corriente nueva en los últimos años que busca la practicidad del instrumento, lo cual conlleva al uso de menos dimensiones y por lo tanto el uso de menos preguntas en el cuestionario. Sin embargo, el uso de estas nuevas herramientas debe ser validadas en un contexto cercano al que propone el investigador ya que una elección superficial de estas nuevas alternativas introduciría errores durante la ejecución del estudio.

En cuanto al compromiso organizacional, este constructo también ha sido ampliamente investigado.

Desde los años 60 el concepto de compromiso organizacional se enfocó solo en la organización y fue definido como una fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización según Steers y otros (citado en Arias, Valera, Loli y Quintana 2001).

En 1985 McNeil señaló que el compromiso organizacional era una especie de contrato psicológico porque la adherencia del empleado a la organización era básicamente por cumplimiento según criterios oportunistas o económicos.

Sin embargo, con los años siguientes el concepto evolucionó girando hacia el trabajador como persona y talento humano. Allen y Meyer en 1997 señalaron que el compromiso organizacional es un estado psicológico dividido en: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Desde esta perspectiva el compromiso organizacional involucra la relación entre el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización. Según estudios actuales como los de Jericó (2001), Eslami et al. (2012) y Colquitt (2007), el compromiso organizacional es

uno de los pilares para obtener resultados competitivos, disminuir la rotación del personal y alinearse a los objetivos organizacionales.

Recientemente, Lam y Ozorio (2012) y otros autores refieren al concepto de compromiso organizacional como un resultado de estrategias internas de la empresa y el poder de estas de empoderar a sus empleados y lograr la retención efectiva gracias al desarrollo del marketing interno en la organización.

## **2.3 Marco teórico**

### **2.3.1 Clima organizacional.**

Es un constructo que ha sido ampliamente estudiado por teóricos bajo diferentes enfoques Dessler y Varela (2009). Siendo los enfoques basados en percepciones los más usados ya que permiten la estimación y medición del clima organizacional a través de cuestionarios. A continuación, mencionamos algunos de ellos.

Según Brunet (2011), el clima organizacional es “una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad” (p.18).

Según Chiavenato (2009) el clima organizacional se define como: “la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”.

Por lo tanto, el clima organizacional es la percepción que el trabajador ha estructurado abstractamente sobre la estructura, funciones y procesos que se dan en su medio laboral.

#### **2.3.1.1 Dimensiones del clima organizacional.**

El clima organizacional es un fenómeno complejo que puede ser dividido en dimensiones para su mejor comprensión y estudio. A continuación, presentamos autores que desarrollaron sistemas de medición del clima organizacional a través de dimensiones y utilizando las percepciones de los trabajadores como eje fundamental. (Brunet 2011) Quien adaptó las 9 dimensiones de Litwin y Stringer (estructura,

responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

Likert consideró un total de ocho dimensiones para medir el clima laboral:

Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados.

Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.

Las características de influencia: la importancia de la interacción superior.

Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de la información en que se basan las decisiones.

Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.

Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planeación así como la forma deseada.

Pritchard y Karasick utilizaron 11 dimensiones para lograr una medida del clima organizacional a través de un cuestionario. Este cuestionario considero las dimensiones de: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización y apoyo.

Bowers y Taylor dividieron el clima organizacional en 5 dimensiones. Estas fueron: Apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Brunet utilizó cuatro dimensiones para caracterizar el clima organizacional, estas fueron: Autonomía individual, grado de estructura del puesto, tipo de recompensa y finalmente consideración, agradecimiento y apoyo.

Sin embargo, el esquema más conocido y utilizado es el propuesto por Litwin y Stringer (1978) y explicado por Litwin y Stringer (2007) donde el clima organizacional es la percepción de la organización en cuanto a los fenómenos (tecnología, estructura

organizacional, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros) que involucran. Por lo que el clima organizacional percibido impacta sobre la motivación de los empleados (características como: logro, afiliación, poder, agresión y temor) y sobre su comportamiento (actividades, interacción y sentimientos). Este comportamiento a su vez puede acarrear ciertas consecuencias para la organización como: la productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación.

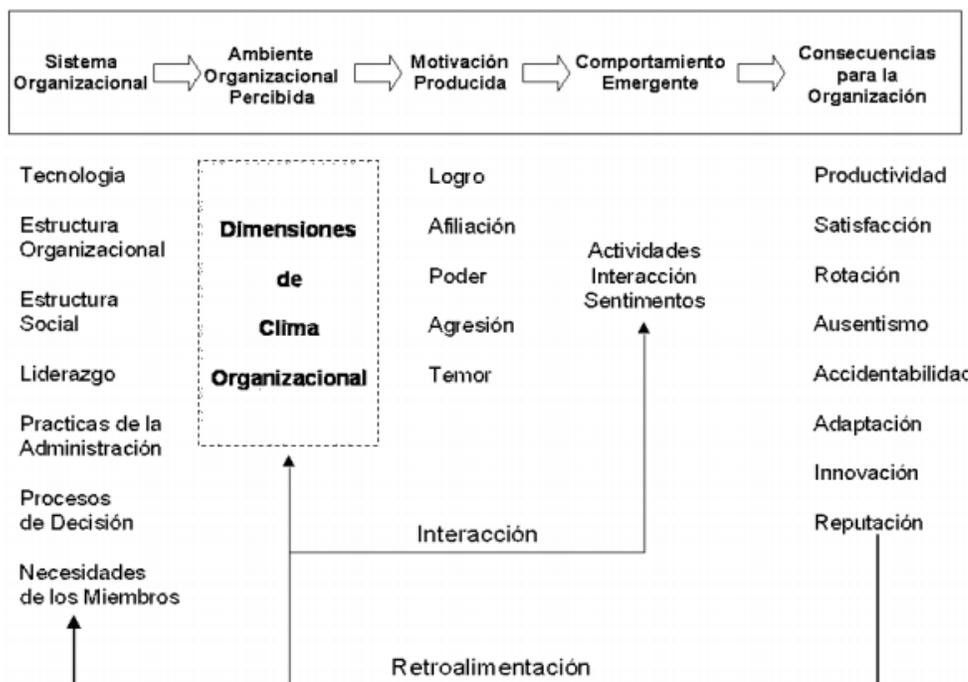


Figura 1. Esquema del clima organizacional  
Fuente: Litwin y Stringer, Kolb, Rubin y Mcintyre, (2001)

Según la figura 1 muestra las dimensiones propuestas por (Litwin y Stringer, 1978) y explicadas en la investigación realizada por Gan y Berbel (2007). Lo cual establece las siguientes dimensiones:

- **Estructura:** es la percepción que tienen los empleados sobre las normas, reglas, procedimientos y rutas frente a problemas de la organización. Un resultado positivo es una organización que posee cierta flexibilidad lo que permite un trabajo

libre. Mientras que un resultado negativo es una organización que enfatiza la burocracia creando un trabajo engorroso y jerarquizado.

- **Responsabilidad:** hace referencia a la percepción de los empleados de la organización sobre la autonomía de tomar decisiones. Los extremos serían que la supervisión sea general o estrecha. Esto hace referencia sobre el sentimiento de ser su propio jefe y saber cuáles son sus roles y funciones en la organización.
- **Recompensa:** es la percepción de los empleados sobre el sistema de recompensas por el trabajo bien hecho. Esto hace referencia hacia el sistema que utiliza más el premio que el castigo o de forma inversa.
- **Desafío:** hace referencia a la percepción de los empleados sobre las metas de la organización. Esta dimensión también involucra los riesgos y metas que pueden tener durante el desempeño de su labor. La aceptación de riesgos genera un clima competitivo en la organización logrando un mejor desempeño.
- **Relaciones:** es la percepción de los empleados acerca de un ambiente de trabajo adecuado y con buenas relaciones sociales tanto entre los mismos empleados y con sus jefes en el interior y exterior de la organización.
- **Cooperación:** es la percepción o sentimiento de los empleados de la organización sobre el espíritu de ayuda que deberían tener los directivos y los otros empleados de la organización (apoyo mutuo de forma horizontal y vertical).
- **Estándares:** es la percepción de los empleados sobre los estándares que se han fijado para mejorar la productividad de la organización.
  - ✓ Alto rendimiento
  - ✓ Mejoramiento del trabajo
  - ✓ Presión para la mejora del rendimiento personal y grupal
  - ✓ Relaciones entre armonía y productividad
  - ✓ Buenas relaciones con los demás
  - ✓ Orgullo del desempeño

- **Conflicto:** es la percepción o el sentimiento de los empleados sobre si los jefes están dispuestos a oír diferentes opiniones, de manejar los problemas de forma transparente. Esta dimensión se basa en la capacidad que tengan los empleados y directivos de expresarse con claridad con una comunicación fluida entre las diferentes escalas jerárquicas, evitando los conflictos dentro de la organización. El clima organizacional desde esta dimensión puede estar afectado cuando los rumores se incrementan con respecto a diferentes tópicos o problemas de la organización.
- **Identidad:** hace referencia sobre la percepción del sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización. Este sentimiento se puede explicar cómo la idea o concepción de que cada elemento es valioso dentro del equipo de trabajo. Esto logra que tanto los empleados como los directivos logren compartir los mismos objetivos con la organización.

#### **2.3.1.2 Importancia del clima organizacional**

La importancia del clima organizacional puede describirse en base a sus funciones dentro de la organización. Las funciones según Garcés (2004) se pueden distinguir en puntos cruciales. A continuación, describimos los más importantes:

Tabla 1. *Funciones del clima organizacional.*

<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>
Desvinculación	Reducir las actuaciones mecánicas del grupo.
Obstaculización	Reducir los sentimientos de cansancio con los deberes y actividades de rutina.
Espíritu	Lograr el sentimiento de tarea cumplida.
Intimidad	Goce de los empleados por las relaciones amistosas.
Alejamiento	Lograr una distancia emocional entre la organización y los otros integrantes.
Énfasis en la producción	Mejorar la supervisión y retroalimentación al trabajador.
Empuje	Motivar a los trabajadores dando ejemplos funcionales.
Consideración	Valorar las cualidades de los colaboradores como seres humanos.
Estructura	Lograr flexibilizar reglamentos, normas con la finalidad de crear una atmósfera agradable.
Responsabilidad	Fomentar la autonomía de la ejecución de tareas.
Recompensa	Incentivar el reconocimiento de los empleados por medio de recompensas y minimizar los castigos.
Riesgo	Lograr desarrollar la capacidad de riesgo.
Cordialidad	Lograr generar el sentimiento de camaradería.
Apoyo	Percepción de la ayuda a los empleados por parte de sus superiores.
Normas	Importancia de las metas y normas de desempeño.
Conflicto	Enfatizar la importancia de manifestar problemas.
Identidad	Lograr crear el sentimiento de pertenencia.
Formalización	Lograr formalizar políticas, prácticas y responsabilidades.
Adecuación de la planeación	Lograr adecuar los planes de la organización a los objetivos del trabajo.
Selección	Mejorar la selección de los colaboradores en base a su capacidad y desempeño.
Tolerancia	Cambiar la percepción sobre los errores al aprendizaje constructivo.

Fuente: Garcés (2004)

### **2.3.1.3 Tipos de clima organizacional.**

Distintos autores han definido que es el clima organizacional, como medirlo, así como el resultado de En 1999 Lickert (citado por Edel y García 2007), señaló la clasificación del clima organizacional según dos tipos:

#### **a. Tipo autoritario (explotador, paternalista)**

Clima autoritario explotador: se caracteriza por presentar una dirección que no permite que los empleados confíen en sus superiores y en la misma organización. El clima principalmente inspira temor, y las relaciones son verticales en extremo y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Clima autoritario paternalista: la dirección posee confianza con sus empleados y utiliza un sistema de recompensas y mecanismos de control.

### **b. Tipo participativo (consultivo, participación en grupo)**

Clima participativo consultivo: la dirección permite que sus empleados puedan tomar decisiones específicas, por lo que satisface las necesidades de estima. Creando un ambiente dinámico y funcional en la organización.

Clima participativo en grupo: se percibe una plena y completa confianza de la dirección hacia sus empleados. Crea canales de forma horizontal entre los jefes y empleados. Existen responsabilidades compartidas y motivación de la participación de los empleados basados en amistad y compañerismo.

### **2.3.2 Compromiso Organizacional.**

El compromiso organizacional es un constructo que en los últimos años ha adquirido un papel protagónico en las nuevas herramientas de gestión administrativa. Según Deloitte (2016), el compromiso organizacional es una necesidad dentro de toda organización para mejorar la competitividad de las empresas a través del alcance de los objetivos organizacionales.

Existen diferentes definiciones y formas de medición para el compromiso organizacional. Según Bozeman y Perrewé (2001) citado en Arias, Valera, Loli y Quintana (2002), definen al compromiso organizacional desde un punto de vista del comportamiento organizacional, donde este constructo es el apego o lealtad que siente un colaborador hacia la empresa donde trabaja. Sin embargo, el sentimiento de apego que puede sentir un individuo podría corresponder a diferentes aspectos, desde el meramente económico hasta el apego emocional o afectivo hacia la organización donde labora.

Así también Colquitts (2007), menciona que el compromiso organizacional es el sentimiento de los colaboradores por permanecer en la organización. El sentimiento negativo o la falta de compromiso organizacional por lo tanto generan una actitud negativa hacia el trabajo, bajo desempeño o hasta abandono laboral. Las organizaciones buscan fomentar y fortalecer este sentimiento no solo de pertenencia hacia la organización sino de identificación en sí con ella.

Es de notarse que el compromiso organizacional no solo necesita definirse sino evaluarse y fomentarse. Es así, que las definiciones de Allen y Meyer sobre el

comportamiento organizacionales han sido ampliamente aplicadas en el contexto de la evaluación de este constructo.

Allen y Meyer (1996) definen el compromiso como un estado psicológico que se caracteriza por la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Creando de esta forma un constructo multidimensional. Estos conceptos dieron lugar al sistema de medición del compromiso organizacional según el Modelo de Tres Componentes del Compromiso o TCM. Este modelo estudia el compromiso en tres dimensiones: compromiso afectivo, normativo y de continuidad (Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky 2002).

### **2.3.2.1 Dimensiones del compromiso organizacional.**

Dentro del enfoque de Allen y Meyer (1996) el compromiso organizacional se divide en tres dimensiones:

- **El Compromiso Afectivo:** toma como base el sentimiento del deseo y los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.
- **El Compromiso de Conveniencia o de Continuidad:** se fundamenta en la necesidad de generar una conciencia de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización. Esto hace referencia a los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o también de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo.
- **El compromiso normativo o deber:** hace referencia sobre la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), a veces por recibir prestaciones o recompensas (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas), lo cual conlleva a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad de Goudner (1960) citado en Dessler y Varela (2009) quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

Asimismo concluir, que el compromiso afectivo genera que el colaborador quiera o desee permanecer en la organización. Mientras que el compromiso de continuidad involucra que el colaborador está en la organización solo porque lo necesita ya sea de forma económica o para mantenerse activo. Finalmente, el compromiso normativo haría referencia a los colaboradores que están en la empresa solo porque se sienten obligados moralmente o sienten el deber de permanecer en esta.

### **2.3.2.1 Importancia del compromiso organizacional.**

Según Carpio (2003), el compromiso del talento humano es clave para que las empresas puedan competir dentro de un entorno globalizado, donde los colaboradores deben asumir roles diferente y adoptar una visión de mayor flexibilidad. Así también Colquitt, LePine, y Wesson (2007) mencionan que para lograr la retención del personal es necesario lograr el compromiso organizacional y no sólo motivar a sus colaboradores a hacer bien su trabajo.

Una de las más grandes ventajas que trae un fortalecido compromiso organizacional es el buen desempeño de los colaboradores (Edel y García 2007). Al comprometerse activamente el colaborador con su empresa genera una actitud favorable hacia sus labores; lo cual genera altos niveles de desempeño; productividad y bajos rangos de ausentismo (Hellriegel, Slocum y Woodman 1999).

A parte del buen desempeño de los colaboradores, el compromiso organizacional también influye en el logro de los objetivos organizacionales (Davis y Newstrom 2001). La lealtad generada por el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa genera a su vez capacidades colectivas y sostenibilidad en la organización. La sostenibilidad está garantizada porque al estar presente el compromiso organizacional mayores serán las chances de que los colaboradores permanezcan en la empresa.

## **2.4 Marco conceptual.**

### **2.4.1. Clima organizacional.**

Es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización.

**Estructura.-** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones.

**Responsabilidad.-** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada.

**Recompensa.-** Las recompensas tales como pagos, promociones y otros beneficios, son incentivos para mejorar su desempeño.

**Desafío.-** Son medidas que promueven la aceptación de riesgos calculados con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

**Relaciones.-** Proceso de interacción que involucra la fuerza activa y lleva a la creación de relaciones agradables.

**Cooperación.-** Significa ayudar o colaborar con alguien con el fin de facilitarle un apoyo.

**Estándares.-** Es la medición y corrección de desempeño, a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos.

**Conflicto.-** Hace referencia a una situación en la que dos o más partes perciben que tienen intereses divergentes.

**Identidad.-** Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella

#### **2.4.2 Compromiso organizacional.**

Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular.

**Compromiso Afectivo.-** Hace referencia al nivel de apego psicológico con la organización.

**Compromiso Normativo.-** Hace referencia sobre la creencia en la lealtad hacia la organización.

**Compromiso de Continuidad.-** Esto hace referencia a la necesidad de una oportunidad laboral y los costos que incurrirían al retirarse de la empresa.

## CAPÍTULO III

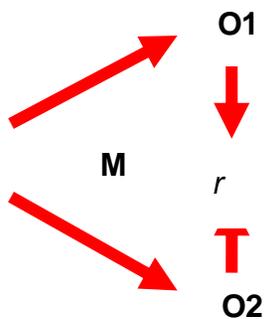
### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2013) esta investigación es del tipo aplicada, cuantitativa descriptiva. Es aplicada porque aplica conocimientos y teorías sobre la gestión del talento humano (clima y compromiso organizacional) en una realidad conocida y tiene como objetivo investigar soluciones a problemas prácticos. Este estudio es de tipo descriptivo porque describirá los fenómenos del compromiso y clima organizacional y evidencian los comportamientos de estas dos variables. Finalmente es de tipo cuantitativo porque contrastará las hipótesis planteadas.

#### 3.2 Diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2013) el diseño de este estudio fue no experimental. Es transversal porque las mediciones de los fenómenos se realizan en un solo momento. Al no manipular ninguna de las variables es un diseño no experimental y correlacional porque busca medir la relación entre el compromiso y el clima organizacional.



*Figura 2:* Diseño: No experimental-correlacional-transversal

Dónde:

**M:** muestra o población: empleados del hotel “CHASKI HOTEL”.

**O1:** Observación de la V1: Compromiso organizacional

**O2:** Observación de la V2: Clima organizacional

**r:** correlación entre dichas variables

### **3.3 Hipótesis**

#### **3.3.1 Hipótesis principal.**

Existe una relación significativa entre el clima y el compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” de la ciudad del Cusco- 2017.

#### **3.3.2 Hipótesis derivadas.**

- Existe un buen clima organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”.
- Existe un buen nivel de compromiso organizacional de los colaboradores en la entidad “CHASKI HOTEL”.
- Existe un grado de relación significativo entre el clima organizacional y las dimensiones del compromiso organizacional, en la entidad “CHASKI HOTEL”.

### **3.4 Variables de estudio**

#### **Variable independiente:**

- Clima organizacional: es una variable cualitativa con escala ordinal. Los valores de esta variable corresponden a la escala de Likert de 5 respuestas [Muy en desacuerdo (MD), en desacuerdo (D), indiferente (I), de acuerdo (A) y muy de acuerdo (MA)]. Esta variable tiene 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

#### **Variable dependiente:**

- Compromiso organizacional: es una variable cualitativa con escala ordinal. Los valores corresponden a una escala de Likert de 5 respuestas [Muy en desacuerdo (MD), en desacuerdo (D), indiferente (I), de acuerdo (A) y muy de acuerdo (MA)]. Esta variable tiene 3 dimensiones: Compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Tabla 2. Variable 1 Clima organizacional Definición conceptual:

<p>El clima organizacional es un constructo basado en percepciones que hacen posible una medición a través de cuestionarios y también es una serie de características percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (Dessler y Valera 2009). Brunet (2011)</p>	Estructura	Percepciones que tienen los trabajadores con respecto a las normas de disciplina y la normativa vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición de tareas (Ítem 1).</li> <li>● Estructura lógica de las tareas (Ítem 2).</li> <li>● Mando y toma de decisiones (Ítem 3).</li> <li>● Conocimiento de políticas (Ítem 4).</li> <li>● Conocimiento de estructura organizativa (Ítem 5).</li> <li>● Papeleo para hacer las cosas (Ítem 6).</li> <li>● Evaluación de nuevas tareas (Ítem 7).</li> <li>● Influencia de la organización y planificación en la productividad (Ítem 8).</li> <li>● Claridad en los reportes (Ítem 9).</li> <li>● Cumplimiento de normas, métodos y procedimientos (Ítem 10).</li> </ul>	<p>Cuestionario de clima organizacional (Litwin y Stringer ),</p> <p><b>Valores</b> Escala Likert: Muy en desacuerdo (MD), en desacuerdo (D), indiferente (I), de acuerdo (A) y muy de acuerdo (MA).</p>
	Responsabilidad	Son las percepciones de los trabajadores del compromiso con respecto a los estándares, lealtad y flexibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confianza en los juicios individuales (Ítem 11).</li> <li>● Trabajar sin verificación del jefe (Ítem 12).</li> <li>● Seguimiento de planes y responsabilidad del trabajo (Ítem 13).</li> <li>● Relación entre superación e iniciativa (Ítem 14).</li> <li>● Independencia en la resolución de problemas (Ítem 15).</li> <li>● Excusas al cometer errores (Ítem 16).</li> <li>● Falta de responsabilidad (Ítem 17).</li> </ul>	
	Recompensa	Son las percepciones de los trabajadores sobre el resultado de sus tareas y su esfuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de promoción y ascenso (Ítem 18).</li> <li>● Recompensas e incentivos-amenazas y críticas (Ítem 19).</li> <li>● Desempeño y recompensa (Ítem 20).</li> <li>● Crítica (Ítem 21).</li> <li>● Ausencia de recompensa y reconocimiento (Ítem 22).</li> <li>● Sanciones (Ítem 23).</li> </ul>	
	Riesgo	Son las percepciones de los empleados sobre el cálculo de la toma de decisiones y retos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo Lento pero certero (Ítem 24).</li> <li>● Riesgo en momentos oportunos (Ítem 25).</li> <li>● Riesgos grandes ocasionalmente (Ítem 26).</li> <li>● Exceso de precaución (Ítem 27).</li> <li>● Riesgos por nuevas ideas (Ítem 28).</li> </ul>	
	Relaciones/calor	Son las percepciones de los trabajadores sobre la aceptación y las relaciones con el jefe inmediato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atmósfera amistosa (Ítem 29).</li> <li>● Clima de trabajo agradable y sin tensiones (Ítem 30).</li> <li>● Dificultad para conocerse (Ítem 31).</li> <li>● Personal frío y reservado entre sí (Ítem 32).</li> <li>● Las relaciones jefe-trabajador (Ítem 33).</li> </ul>	
	Apoyo	Son las percepciones de los empleados sobre la ayuda positiva de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equivocaciones (Ítem 34).</li> <li>● Interés por las aspiraciones del empleado (Ítem 35).</li> <li>● Confianza entre las personas (Ítem 36).</li> <li>● Ayuda en las labores difíciles (Ítem 37).</li> </ul>	

	organización y sus integrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interés por el factor humano (Ítem 38).</li> </ul>
Estándares de desempeño	Son las percepciones de los empleados sobre el nivel de desempeño y definición de estándares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto rendimiento (Ítem 39).</li> <li>● Mejoramiento del trabajo (Ítem 40).</li> <li>● Presión para la mejora del rendimiento personal y grupal (Ítem 41).</li> <li>● Relaciones entre armonía y productividad (Ítem 42).</li> <li>● Buenas relaciones con los demás (Ítem 43).</li> <li>● Orgullo del desempeño (Ítem 44).</li> </ul>
Conflicto	Son las percepciones del grado de tolerancia y efectividad de integración de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena impresión (Ítem 45).</li> <li>● Conflicto saludable (Ítem 46).</li> <li>● Estimulo de discusiones abiertas (Ítem 47).</li> <li>● Libertad de opinión (Ítem 48).</li> <li>● Importancia de decisiones fáciles y rápidas (Ítem 49).</li> </ul>
Identidad	Son las percepciones de los empleados sobre compartir una misma identidad con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orgullo por la organización (Ítem 50).</li> <li>● Funcionamiento del equipo de trabajo (Ítem 51).</li> <li>● Lealtad del personal (Ítem 52).</li> <li>● Preocupación por intereses personales (Ítem 53).</li> </ul>

### 3.4.1 Operacionalización de variables.

Tabla 3. *Variable 2 Compromiso organizacional*

Variables/ definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores/ítem	Instrumento/ valores
Estado psicológico sobre la relación entre las personas y la organización, que impacta sobre la decisión de permanecer en la organización o dejarla. Se divide en tres componentes: compromiso afectivo, normativo y de continuidad.	Afectivo	Puntaje obtenido según el compromiso o vínculo emocional hacia la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualmente trabajo en este hotel más por gusto que por necesidad.</li> <li>2. Tengo una fuerte sensación de pertenecer al Chaski Hotel.</li> <li>3. El Chaski Hotel tiene un gran significado personal para mí.</li> <li>4. Me siento como parte de una familia en este hotel.</li> <li>5. Realmente siento como si los problemas de este hotel fueran mis propios problemas.</li> <li>6. Disfruto hablando del Chaski Hotel con gente que no pertenece a él.</li> <li>7. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en el Chaski Hotel donde trabajo.</li> </ol>	Cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1996). <b>Valores</b> Escala Likert: Muy en desacuerdo (MD), en desacuerdo (D), indiferente (I), de acuerdo (A) (B) muy de acuerdo (MA).
	Continuidad	Es el puntaje obtenido según el compromiso continuo que involucra el conocimiento sobre los costos y beneficios que perdería el trabajador al dejar la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Una de las razones principales para seguir trabajando en el Chaski Hotel, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.</li> <li>9. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar el Chaski Hotel.</li> <li>10. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en el Chaski Hotel, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.</li> <li>11. Ahora mismo sería duro para mí dejar el Chaski Hotel donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.</li> <li>12. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora este Hotel.</li> </ol>	
	Normativo	Es el puntaje obtenido según el compromiso normativo de obligación a permanecer en la organización por lealtad o sentido moral.	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Una de las principales razones por las que continué trabajando en el Chaski Hotel es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.</li> <li>14. Aunque tuviese ventajas de abandonar el Chaski Hotel, no creo que fuese correcto.</li> <li>15. Me sentiría culpable si dejase ahora el Chaski Hotel considerando todo lo que me ha dado.</li> <li>16. Ahora mismo no abandonaría el Chaski Hotel, porque me siento obligado con toda su gente.</li> </ol>	

- 
17. Chaski Hotel, mi centro laboral actual, merece mi lealtad.
  18. Creo que le debo mucho al Chaski Hotel.
-

### **3.5 Población y muestra**

#### **3.5.1 Población.**

La población estuvo constituida por todos los empleados activos del hotel, los cuales hacen un número de 25 personas. El desarrollo de esta investigación utilizó a toda la población por lo que no se extrajo una muestra.

Los criterios de inclusión para este estudio fueron:

- Empleados con contrato vigente en la empresa.
- Mayores de edad (18 años cumplidos).
- Los criterios de exclusión para este estudio fueron:
- Sujetos que no cuenten con el consentimiento informado firmado.
- Empleados que voluntariamente decidan no participar en el estudio.

#### **3.5.2 Muestra poblacional.**

La muestra fue trabajada en base al total de la población por ser un número muy reducido.

### **3.6 Recolección de datos y procesamiento**

Los instrumentos se administraron individualmente, dentro de la empresa. Se les explico el propósito a manera de introducción antes de empezar a llenar los cuestionarios de forma anónima. El tiempo para responder los cuestionarios fue de 20 minutos. Previamente se solicitó el consentimiento informado de participación voluntaria al gerente del hotel "CHASKI HOTEL" y a sus empleados.

### **3.7 Descripción de los instrumentos de medida**

#### **3.7.1 Cuestionario sobre clima organizacional.**

El cuestionario del clima organizacional (Anexo 2) se ha adaptado del estudio desarrollado por Litwin y Stringer (1978) y adaptado por Echezuria, y Rivas (2001). Este instrumento está diseñado con un total de 20 preguntas las cuales evalúa nueve dimensiones: estructura (3 ítems), responsabilidad (2 ítems), recompensa (2 ítems), riesgo (2 ítems), relaciones (2 ítems), apoyo (2 ítems), estándares de desempeño (2

ítems), conflicto (2 ítems) e identidad (3 ítems). Las respuestas están desarrolladas bajo la escala de Likert de 5 valores [Muy en desacuerdo (MD), en desacuerdo (D), indiferente (I), de acuerdo (A) y muy de acuerdo (MA)].

### **3.7.2 Cuestionario sobre compromiso organizacional.**

El cuestionario del compromiso organizacional (Anexo 2) está basado en el Modelo de Tres Componentes del Compromiso (TCM, siglas en inglés) desarrollado por Allen, y Meyer (1996). Esta herramienta incluye las sub escalas de compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Este instrumento es un cuestionario cerrado que consta de 18 ítems calificados mediante una escala de Likert de 5 opciones de respuesta [Muy en desacuerdo (MD), en desacuerdo (D), indiferente (I), de acuerdo (A) y muy de acuerdo (MA)]. El instrumento fue diseñado de la siguiente manera: 7 ítems para la sección de compromiso afectivo, 5 ítems para la sección de compromiso de continuidad y 6 ítems para la sección compromiso normativo.

### **3.7.3 Análisis y validez de los instrumentos.**

Para ambos cuestionarios los resultados de las preguntas se expresaron según la siguiente puntuación: Muy en desacuerdo (MD)=1, en desacuerdo (D)=2, indiferente (I)=3, de acuerdo (A)=4 y muy de acuerdo (MA)=5. Posteriormente para cada dimensión se realizará el promedio de los resultados de las preguntas que lo conforman. Finalmente se graduó el clima y compromiso organizacional según la siguiente escala (Castillo 2011):

- Excelente: 5
- Muy buena: 4
- Regular: 3
- Deficiente: 1 -2

La validez de los instrumentos se realizó a través de un juicio de expertos donde se evaluó y corrigió el modo de redacción de cada ítem. Además, se comprobó la confiabilidad de los cuestionarios a través del cálculo del coeficiente de fiabilidad Alpha de Cronbach que mide la consistencia interna de los ítems de un instrumento. El cálculo del valor de  $\alpha$  se realizó utilizando la siguiente formula:

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alpha de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre

Utilizando el estadístico SPSS, v. 23; se calculó el Alpha de Cronbach para todos los ítems de cada cuestionario. La confiabilidad de los instrumentos para el estudio del clima organizacional y el de compromiso organizacional se encontraron en la categoría de bueno (Ver tabla 4). Lo cual respalda la utilización de estos instrumentos lo cual es pertinente.

Tabla 4. *Confiabilidad de los instrumentos*

Instrumentos	Número de elementos	Alpha de Cronbach
Clima organizacional	20	0,967
Compromiso organizacional	18	0,962

### **3.8 Análisis estadísticos**

El procesamiento de la información se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS v.22. Los resultados se describieron mediante tablas y gráficos de barras. La hipótesis principal se contrastó mediante el coeficiente de Pearson debido a que las dos variables de este estudio presentan escalas de tipo ordinal.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados

Iniciamos la presentación de nuestros resultados, con el análisis descriptivo de nuestras variables, previamente mostramos la caracterización de la población de estudio a fin de ver a detalle el talento humano de la empresa respecto a nuestras variables de estudio.

##### 4.1.1 Análisis descriptivo.

##### 4.1.1.1 Caracterización de los trabajadores.

Considerando que el objeto de estudio de la presente investigación corresponde al sector de turismo, altamente dinámico; cómo podemos apreciar en la tabla 5, el personal que labora en su mayoría son personas menores de 30 años, lo que representa un porcentaje acumulado del 64% de la población total. Sin embargo, este porcentaje se incrementaría a 70%, si no consideramos a los gerentes del Hotel (Personal mayor a 41 años). Por lo tanto, el personal actualmente contratado en la entidad Chaski hotel es en su mayoría joven y activo.

Tabla 5. *Edad del personal que labora en la entidad Chaski Hotel-2017.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Menos de 20 años	6	24,0	24,0
Entre 21 y 30 años	10	40,0	40,0
Entre 31 y 40 años	7	28,0	28,0
Entre 41 y 50 años	1	4,0	4,0
Más de 51 años	1	4,0	4,0
Total	25	100,0	100,0

Teniendo en cuenta la antigüedad de los trabajadores en la entidad de estudio el 68% de la población presentan una permanencia menor a 6 meses. Este porcentaje se eleva a 74% si no consideramos a los gerentes/dueños de la empresa que cuentan con una permanencia mayor a 1 año (Tabla 6). Esto implicaría que la entidad presenta un problema de retención del personal, debido a que la mayoría de los empleados no logran permanecer por más de 6 meses en la entidad. Situación similar fue encontrada

por Torres J.A. (2009) donde encuentran un nivel muy bajo de estabilidad en los empleados del área de administración del Hotel Inkaterra Machu Picchu.

Tabla 6. *Antigüedad (meses) del personal que labora en la entidad Chaski Hotel.*

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	Menos de 6 meses	17	68,0
	Entre 6 y 12 meses	6	24,0
	Más de 12 meses	2	8,0
	Total	25	100,0

Considerando que la mayoría de los trabajadores del Hotel (sin tomar en cuenta a los gerentes) son menores de 30 años y que la permanencia de estos es menor a 6 y 12 meses podemos inferir que la rotación del personal está sujeta a la edad. Un resultado similar fue encontrado en el estudio de Checcori, Quispe, Vera y Villanueva (2016) donde el personal joven entre 18 y 23 años fue el más susceptible a abandonar la empresa donde labora.

En cuanto a la distribución del personal en todas las áreas de la entidad Chaski Hotel, encontramos una distribución homogénea del personal en las 5 áreas funcionales en la que está dividida (Tabla 7).

Tabla 7. Distribución del personal según el Área laboral en el que trabajan en la entidad Chaski Hotel.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Cocina	5	20,0
Limpieza	6	24,0
Restaurant-panadería	5	20,0
Recepción	4	16,0
Administración	5	20,0
Total	25	100,0

#### **4.1.1.2 Estado actual del clima organizacional.**

A continuación, presentaremos el análisis del clima organizacional según cada una de sus dimensiones.

De acuerdo con el análisis descriptivo de la dimensión estructura del clima organizacional, el 78.7% de la población está de acuerdo y totalmente de acuerdo con las reglas y procedimientos de la entidad Chaski Hotel. Mientras que solo un 8% está

en desacuerdo con la estructura de la organización considerando que esta enfatiza el trabajo engorroso y jerarquizado (Tabla 8). Un resultado similar fue encontrado en la investigación llevada a cabo por Acosta, Venegas (2010), donde un 62.31% de la población estudiada tuvo una buena percepción del clima en función a la estructura del trabajo.

*Tabla 8.* Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Estructura.

		Porcentaje
Dimensión Estructura	Totalmente en desacuerdo	2,7%
	En desacuerdo	5,3%
	Indiferente	13,3%
	De acuerdo	58,7%
	Totalmente de acuerdo	20,0%
Total		100,0%

De acuerdo a la dimensión Responsabilidad del Clima organizacional, el 82% de la población estudiada está de acuerdo y totalmente de acuerdo sobre el poder que la organización les da en la toma de decisiones, además están de conocer sus roles y funciones en la entidad Chaski Hotel. Y solo un 8% de los empleados (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) consideraron que la supervisión en el Chasqui Hotel es estrecha y rígida (Tabla 9). Estos hallazgos son superiores a los encontrados por Acosta y Venegas (2010), donde solo el 58.5% de la población estudiada tuvo una buena percepción del criterio responsabilidad del clima organizacional.

*Tabla 9.* Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Responsabilidad.

		Porcentaje
Dimensión Responsabilidad	Totalmente en desacuerdo	2,0%
	En desacuerdo	6,0%
	Indiferente	10,0%
	De acuerdo	66,0%
	Totalmente de acuerdo	16,0%
Total		100,0%

El análisis de la dimensión Recompensa del Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel encontró que solo un 44% de la población estudiada considera que la institución posee un sistema de recompensas apropiado, cifra seguida por el número de empleados que se muestran indiferentes con este sistema (32%) y un 24% considera

que este sistema no satisface sus necesidades (Tabla 10). Este bajo porcentaje de aceptación encontrado con respecto a la dimensión Recompensa del clima organizacional, es inferior al encontrado por Yovera (2017), donde casi un 88% de los empleados del Hotel Jazmín, percibe de forma favorable esta dimensión. Asimismo, Pont (2014) en su estudio en el hotel La Santa María encontró que un 76% de la población percibe de forma favorable las recompensas de la institución. Lo cual reafirma que el porcentaje encontrado en este estudio para el sistema de recompensas es bajo.

*Tabla 10. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Recompensa.*

		Porcentaje
Dimensión Recompensa	Totalmente en desacuerdo	8,0%
	En desacuerdo	16,0%
	Indiferente	32,0%
	De acuerdo	28,0%
	Totalmente de acuerdo	16,0%
Total		100,0%

Considerando la dimensión Desafíos del Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel, el 80% de la población está de acuerdo y totalmente de acuerdo sobre las metas de la organización y la competitividad que genera y transmite hacia sus empleados. Mientras que solo un 6% está en desacuerdo con el sistema de desafíos de la organización (Tabla 11). Este resultado es superior al encontrado por Acosta y Venegas (2010), donde solo un 60% de la población estudiada percibe positivamente los desafíos o riesgos que impone la empresa para promover los objetivos organizacionales.

*Tabla 11. Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Desafíos.*

		Porcentaje
Dimensión Desafíos	Totalmente en desacuerdo	2,0%
	En desacuerdo	4,0%
	Indiferente	14,0%
	De acuerdo	62,0%
	Totalmente de acuerdo	18,0%
Total		100,0%

La dimensión Relaciones del clima organización de la entidad Chaski Hotel fue percibida positivamente por un 78% de la población estudiada. Por lo tanto, los

colaboradores perciben un ambiente laboral estable donde pueden expresarse con libertad con sus compañeros y sus autoridades (Tabla 12).

Este resultado es relativamente inferior comparado al encontrado por Yovera (2017), donde las relaciones en la organización son percibidas de forma adecuada en un 98% de los empleados encuestados. Sin embargo, el resultado de este estudio es superior al encontrado por García y Neuman (2013), donde un 37% de los empleados del hotel Luciano Júnior, estaban conformes con los niveles jerárquicos de la organización.

Tabla 12. *Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Relaciones.*

		Porcentaje
Dimensión Relaciones	Totalmente en desacuerdo	4,0%
	En desacuerdo	8,0%
	Indiferente	10,0%
	De acuerdo	62,0%
	Totalmente de acuerdo	16,0%
Total		100,0%

De acuerdo a la dimensión Cooperación del clima organizacional en la entidad Chaski Hotel, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo y totalmente de acuerdo (64%) con el espíritu de ayuda de la organización tanto de forma horizontal como vertical. Mientras que el 24% de la población es indiferente sobre el apoyo mutuo en la organización (Tabla 13). Resultado similar fue el encontrado por Barrueto y Seclen (2011), en cuyo estudio determinaron que el 79% de los trabajadores del Hotel Paraíso calificaron como muy buena las relaciones y cooperación de la organización. Este porcentaje resulta menor comparado al encontrado por Yovera (2017), en cuyo estudio casi el 98% de los empleados encuestados perciben que si existe un sentimiento de cooperación entre los sujetos que conforman la organización, así como el compañerismo y la ayuda mutua.

Tabla 13. *Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Cooperación.*

		Porcentaje
Dimensión cooperación	Totalmente en desacuerdo	2,0%
	En desacuerdo	10,0%
	Indiferente	24,0%
	De acuerdo	46,0%
	Totalmente de acuerdo	18,0%
Total		100,0%

En la dimensión Estándares del clima organizacional, el 82% de la población indico estar de acuerdo con los estándares fijados por la organización para mejorar la productividad institucional. Y solo un 2% indico estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (Tabla 14). Resultado similar fue el encontrado por Yovera (2017), donde un 88% de los empleados del Hotel Jazmín, percibieron los estándares de la organización como adecuados. De igual forma Pont (2014) encontró que un 76% de los empleados encuestados consideraron adecuado esta dimensión. Por lo tanto, en este estudio los trabajadores del hotel perciben de forma favorable las normas de rendimiento de la organización y la equidad en el trabajo.

Tabla 14. *Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Estándares.*

		Porcentaje
Dimensión Estándares	Totalmente en desacuerdo	2,0%
	Indiferente	16,0%
	De acuerdo	58,0%
	Totalmente de acuerdo	24,0%
Total		100,0%

El análisis de la dimensión Conflicto del clima organización, resulto en una percepción positiva percibida por los empleados de la entidad Chaski Hotel. Estando de acuerdo y totalmente de acuerdo un 64% de los empleados y un 18% en desacuerdo o en total desacuerdo (Tabla 15). Este resultado es relativamente mayor al encontrado por Acosta, Venegas (2010), donde la dimensión conflicto es percibida casi un 48% de los trabajadores encuestados de forma negativa. Por lo tanto, más del 50% de los empleados del hotel Chasqui Hotel percibe de forma positiva que los miembros de la organización aceptan y lidian con los problemas que se presentan de forma satisfactoria.

Tabla 15. *Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Conflicto.*

		Porcentaje
Dimensión Conflicto	Totalmente en desacuerdo	8,0%
	En desacuerdo	10,0%
	Indiferente	18,0%
	De acuerdo	46,0%
	Totalmente de acuerdo	18,0%
Total		100,0%

Considerando la dimensión identidad del Clima organizacional de la entidad Chaski Hotel, el 81.3% de la población está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la percepción de pertenencia hacia la organización. Y solo un 5.4% está en desacuerdo y total desacuerdo con el sentimiento de pertenencia (Tabla 16). Este resultado es relativamente superior al encontrado por Medina (2015), en el cual un 63% de los empleados del Hotel Palacio del Inka a Luxury Collection, en Cusco se sienten identificados con la organización. De manera similar Yovera (2017), encontró un alto porcentaje (90%) de empleados que poseen el sentimiento de pertenencia y que están orgullosos de pertenecer a la organización.

Tabla 16 . *Clima organizacional en la entidad Chaski Hotel: dimensión Identidad.*

		Porcentaje
Dimensión Identidad	Totalmente en desacuerdo	2,7%
	En desacuerdo	2,7%
	Indiferente	13,3%
	De acuerdo	49,3%
	Totalmente de acuerdo	32,0%
Total		100,0%

El resultado global del análisis del clima organizacional considerando todas las dimensiones de estudio fue positivo y es mostrado en la Tabla 17. El 73.4% de la población está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el clima organizacional en el Chaski Hotel es adecuado. Esto significaría que el clima organizacional en el Chaski Hotel es adecuado, percibido por sus empleados. Este resultado es similar al encontrado por Moran (2015); en cuyo estudio hallo que la percepción global del personal del hotel ubicado en Santa Cruz Rio Hondo sobre el clima organizacional es favorable en todas las dimensiones estudiadas.

Tabla 17. *Clima organizacional Global en la entidad Chaski Hotel.*

		Porcentaje
Clima organizacional	Totalmente en desacuerdo	3,6%
	En desacuerdo	6,6%
	Indiferente	16,4%
	De acuerdo	53,0%
	Totalmente de acuerdo	20,4%
Total		100,0%

#### 4.1.1.3 Estado actual del compromiso organizacional.

De acuerdo con el Compromiso afectivo, no hubo empleados totalmente de acuerdo con el compromiso afectivo percibido en la institución. Así también, el 26,6% de los empleados están en desacuerdo y en total desacuerdo con el compromiso afectivo percibido, mientras que solo un 47.5% de la población estuvo de acuerdo. Esto implicaría que gran parte de la población no disfruta de su permanencia en la organización y los lazos emocionales con esta no son del todo fuertes (Tabla 18). Este resultado es similar al encontrado por Edel y García (2007), donde la población percibe como favorable el compromiso afectivo de una escala de cuatro criterios (Muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable).

Tabla 18. *Compromiso organizacional en la entidad Chaski Hotel: Dimensión Compromiso afectivo.*

		Porcentaje
Compromiso afectivo	Totalmente en desacuerdo	11,5%
	En desacuerdo	15,1%
	Indiferente	25,9%
	De acuerdo	47,5%
Total		100,0%

Considerando el compromiso de continuidad, un 67.2% de la población estudiada estuvo de acuerdo y en total acuerdo con este tipo de compromiso. Esto implicaría que la mayoría de empleados perciben la idea de continuar en este empleo por la necesidad de recursos financieros y la necesidad de trabajar (Tabla 19). Este resultado es similar al encontrado por Edel y García (2007), donde la población de docentes en la Universidad Veracruzana percibe como favorable el compromiso continuidad de una escala de cuatro criterios (Muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable).

Tabla 19. *Compromiso organizacional en la entidad Chaski Hotel: Dimensión Compromiso de continuidad.*

		Porcentaje
Compromiso de continuidad	Totalmente en desacuerdo	7,2%
	En desacuerdo	8,8%
	Indiferente	16,8%
	De acuerdo	45,6%
	Totalmente de acuerdo	21,6%
Total		100,0%

Según el análisis del compromiso normativo en la entidad Chaski Hotel, un 53,4% de la población estuvo de acuerdo con este tipo de compromiso, sin embargo, un 24,7% estuvo en desacuerdo y total desacuerdo. Esto implicaría que solo la mitad de los empleados del hotel sienten lealtad hacia la organización, demostrando un sentimiento de reciprocidad hacia sus empleadores (Tabla 20). Este resultado es similar al encontrado por Edel y García (2007), donde la población percibe como favorable el compromiso normativo de una escala de cuatro criterios (Muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable).

Tabla 20. *Compromiso organizacional en la entidad Chaski Hotel: Dimensión Compromiso normativo.*

		Porcentaje
Compromiso normativo	Totalmente en desacuerdo	6,7%
	En desacuerdo	16,0%
	Indiferente	24,0%
	De acuerdo	30,7%
	Totalmente de acuerdo	22,7%
Total		100,0%

El análisis del compromiso global en la entidad Chaski Hotel fue diferente al clima organizacional, debido a que solo un 59,2% de los empleados está realmente comprometido con la organización, mientras que un 24,2% de la población no está comprometido con la organización (Tabla 21). Resultado similar fue encontrado por Alcántara, Maldonado y Arcos (2011, julio), donde el compromiso organizacional global medido con la misma escala es percibido de forma favorable por un 69.3% de los

empleados encuestados. Así como el resultado de la investigación de Edel y García (2007), donde la población estudiada percibe el compromiso organizacional global como favorable.

Tabla 21. *Compromiso organizacional global en la entidad Chaski Hotel.*

		Porcentaje
Compromiso Organizacional global	Totalmente en desacuerdo	7,8%
	En desacuerdo	12,4%
	Indiferente	20,7%
	De acuerdo	37,6%
	Totalmente de acuerdo	21,6%
Total		100,0%

#### 4.1.2 Resultados inferenciales.

##### 4.1.2.1 Prueba de normalidad.

Teniendo en cuenta la prueba de normalidad obtuvimos como resultado la tabla, considerando la teoría que nos dice que un dato es no normal si la Sig es  $< 0.5$  ; según la prueba de Shapiro–Wilk al analizar los datos tenemos un sig. Bilateral de 0.000, que implica que los datos se encuentran concentrados dentro de un parámetro no normal; por tanto la distribución de la población no es normal y se debe considerar la aplicación de la prueba no paramétrica, en este caso para el tratamiento de nuestros datos utilizaremos el estadístico no paramétrico de Tau b de Kendal.

Tabla 22. *Prueba de normalidad de las variables*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional (agrupado)	,259	25	,000	,787	25	,000
Compromiso organizacional (agrupado)	,272	25	,000	,800	25	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Considerando los lineamientos planteados en los objetivos del presente estudio, en este segundo apartado, presentamos los resultados inferenciales. Considerando que

los datos obtenidos en el presente estudio no siguen las condiciones de parametricidad, debido a que no son variables cuantitativas continuas, ni presentan distribución normal a nivel de la muestra de estudio, porque el tamaño de la muestra de estudio es menor a 30 casos, criterios que deben cumplirse según Rubio y Berlanga (2012), citado en (Silvente y Hurtado, 2012). Además, considerando que las variables de estudio son ordinales y categóricas; se asume que los datos no son normales; por tanto, se hace uso de la prueba no paramétrica Tau B de Kendall ya que es un método de distribución que se determina con independencia de cuál sea la distribución de la población.

Teniendo en cuenta estas consideraciones se presentan las correlaciones bivariadas según dimensión de cada variable de estudio, ya que consideramos que para un mejor análisis inferencial de la relación entre clima organizacional y compromiso organizacional; creemos por conveniente mostrar las relaciones encontradas entre el total del clima organizacional y las dimensiones de la otra variable a fin de verificar qué dimensión está más estrechamente relacionada.

En este sentido bajo los parámetros establecidos por la estadística inferencial se tiene en cuenta lo siguiente:

#### **Regla de decisión**

- Se acepta  $H_1$  si el valor de  $p < .05$
- Se rechaza  $H_1$  si el valor de  $p > .05$

#### **4.1.2.1 Relación entre clima organizacional y compromiso afectivo.**

En este apartado partiremos bajo los supuestos de:

$H_0$ : El clima organizacional y el compromiso afectivo de los trabajadores, en el “Chaski Hotel” no están relacionados.

$H_1$ : El clima organizacional y el compromiso afectivo de los trabajadores en el “Chaski Hotel” están relacionados

Tal como podemos apreciar en la tabla 23, los valores nos indican que el clima organizacional está relacionado significativamente con la dimensión compromiso

afectivo, considerando que Sig. (Bilateral) ( $p = 0.001 < 0.05$ ), por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Asimismo, podemos determinar que la relación encontrada es media alta, considerando que el coeficiente de Tau b de Kendall arroja un valor de 0.593. Esto implica que si dentro de la entidad se percibe un clima organizacional favorable también se evidenciará un nivel de compromiso afectivo favorable o positivo (Tabla 23).

Tabla 23. *Clima organizacional y compromiso afectivo.*

	Clima Organizacional	Clima Organizacional	Compromiso Afectivo
Tau_b de Kendall		Coeficiente de correlación	0,593
		Sig. (bilateral)	0,001
		N	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### 4.1.2.2 Relación entre clima organizacional y compromiso continuidad.

En este apartado partiremos bajo los supuestos de:

$H_0$ : El clima organizacional y el compromiso de continuidad de los trabajadores, en el “Chaski Hotel” no están relacionados.

$H_1$ : El clima organizacional y el compromiso de continuidad de los trabajadores en el “Chaski Hotel” están relacionados

En la tabla 24, se puede apreciar que el clima organizacional está relacionado significativamente con la dimensión compromiso de continuidad ( $p = 0.001, < 0.05$ ). Así también, la relación encontrada es media alta, considerando que el coeficiente de Tau b de Kendall arroja un valor de 0.596. Esto implica que si dentro de la entidad se percibe un clima organizacional favorable también se evidenciará un nivel de compromiso de continuidad positivo (Tabla 24).

Tabla 24. *Clima organizacional y compromiso de continuidad.*

			Clima organizacional	Compromiso de continuidad
tau_b de Kendall	Clima organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	0,596
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	25	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### 4.1.2.3 Relación entre clima organizacional y compromiso normativo.

En este apartado partiremos bajo los supuestos de:

H<sub>0</sub>: El clima organizacional y el compromiso normativo de los trabajadores, en el “Chaski Hotel” no están relacionados.

H<sub>1</sub>: El clima organizacional y el compromiso normativo de los trabajadores en el “Chaski Hotel” están relacionados

Según los resultados, los valores nos indican que el clima organizacional está relacionado significativamente con la dimensión compromiso normativo ( $p = 0.004$ ,  $< 0.05$ ). Además, la relación encontrada entre estas variables es media alta, considerando que el coeficiente de Tau b de Kendall arroja un valor de 0.526. Esto significaría que si dentro de la entidad se percibe un clima organizacional favorable también se percibirá un nivel de compromiso normativo favorable (Tabla 25).

Tabla 25. *Clima organizacional y compromiso normativo.*

			Clima organizacional	Compromiso Normativo
tau_b de Kendall	Clima organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	0,526
		Sig. (bilateral)	.	0,004
		N	25	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### 4.1.2.4 Clima organizacional y compromiso organizacional.

En este apartado partimos bajo los supuestos de:

H<sub>0</sub>: El clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores, en el “Chaski Hotel” no están relacionados.

H<sub>1</sub>: El clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores en el “Chaski Hotel” están relacionados

En la tabla 26, se puede apreciar que el clima organizacional está relacionado significativamente con el compromiso organizacional ( $p < 0.0001$ ,  $< 0.05$ ). Así también, la relación encontrada es media alta, considerando que el coeficiente de Tau b de Kendall arroja un valor de 0.676. Esto implica que si dentro de la entidad se percibe un clima organizacional favorable también se evidenciará un nivel de compromiso organizacional positivo. Resultado similar fue encontrado por Alcántara, Maldonado y Arcos (2011, julio), en cuyo trabajo estos dos constructos se encuentran positivamente correlacionados en los empleados administrativos de una Universidad Pública. Asimismo, Ramírez, Domínguez (2012) encontraron un resultado similar al hallado en este estudio, donde el clima y compromiso organizacional se encuentran fuerte y proporcionalmente relacionados (Sampieri 2014, p. 305).

Tabla 26. *Clima organizacional y compromiso organizacional.*

			Clima organizacional	Compromiso organizacional
tau_b de Kendall	Clima organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	0,676
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	25	25
	Compromiso organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	0,676	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	25	25

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## 4.2. Discusión

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el clima y compromiso organización en la entidad Chaski Hotel.

Según Brunet (2011), el clima organizacional dentro de una organización es el producto global de las relaciones tanto verticales como horizontales entre los diferentes colaboradores que trabajan en la entidad. Según los resultados de este estudio, las dimensiones con mayores puntajes fueron la de responsabilidad, estándares e identidad. Esto significa que los colaboradores del Chaski Hotel, se sienten parte del equipo de la empresa y reconocen sus responsabilidades, lo cual les permite tener una actitud positiva en su trabajo. Sin embargo, el sistema de recompensas en la empresa fue percibido como no adecuado. El manejo inadecuado de un sistema de retroalimentación positiva tras cumplir metas o alcanzar éxitos dentro de una empresa, genera la falta de interés de los colaboradores, debilita el sentimiento de pertenencia y finaliza en un bajo desempeño (Barrueto y Seclen 2011). Cabe recalcar, que la dimensión Relaciones, también fue percibida de forma favorable. Esto indicaría que efectivamente las relaciones tanto verticales como horizontales dentro de la empresa Chasqui Hotel son las adecuadas como para permitir el trabajo armonioso y fomentar el trabajo en equipo.

Según Hellriegel (1999), los colaboradores comprometidos son aquellos que tendrán una actitud positiva hacia su trabajo. En este estudio el compromiso organizacional de los colaboradores de la entidad Chaski Hotel no fue superior al 60%. Esto reflejaría que si bien la mayoría de trabajadores se sienten comprometidos con el hotel existe todavía un porcentaje considerable que no. Según Edel y García (2007), el sentimiento de compromiso del colaborador hacia su trabajo se puede ver fortalecido si existe un sentimiento colectivo. De este enunciado podemos inferir que el compromiso existente en la entidad Chaski Hotel podría ser un sentimiento del conjunto de colaboradores, que se sienten comprometidos con la entidad.

Sin embargo, cada una de las dimensiones del compromiso, es el compromiso de continuidad con el cual se sienten más identificados los colaboradores de la entidad Chaski Hotel. Según Arias (2002), es el compromiso continuo el sentimiento que tiene el colaborador relacionado al tiempo y dinero que ha proporcionado a su trabajo y que

abandonarlo reflejaría perder todo aquello que ha depositado. De acuerdo con esta definición, los colaboradores de la entidad Chaski Hotel perciben que el tiempo invertido en cada una de sus tareas en la empresa, así como el tiempo invertido en las planificaciones y capacitaciones es valioso, y por ello su compromiso. Sin embargo, cabe destacar que, en segundo lugar, los colaboradores se sintieron identificados con el compromiso normativo. Según Chiang (2010), el compromiso normativo hace referencia al sentimiento de obligación a permanecer a la empresa. De acuerdo a este enunciado, los colaboradores de la entidad Chaski Hotel sienten una obligación por permanecer en la empresa debido a que en el periodo del contrato perciben que es una oportunidad que se les ha brindado a una necesidad que poseían. Cabe destacar que la mayoría de los colaboradores tienen una permanencia menor a doce meses, esto resaltaría el sentimiento de reciprocidad que ellos perciben por la oportunidad de empezar un nuevo trabajo, pero que lamentablemente se vería afectada con el tiempo ya que existe una considerable rotación del personal en esta entidad.

Según Blanch (2003), el compromiso y el clima dentro de una organización se relacionan, debido a que los trabajadores comprometidos tienen una actitud positiva hacia sus actividades lo cual les genera un bienestar personal dentro de la empresa, esto a su vez se traduce en relaciones positivas entre sus compañeros y autoridades o un adecuado clima organizacional. Del mismo modo, podemos concluir que en la entidad Chaski Hotel, existe un buen clima laboral y existe compromiso por parte de los colaboradores hacia su trabajo. Sin embargo, si analizamos en detalle, es el compromiso de continuidad el que está más relacionado al clima organizacional. Lo cual implicaría que los colaboradores de la entidad Chaski Hotel dan valor a los recursos invertidos en sus actividades, fortalecen su nivel de responsabilidad sobre el cumplimiento de cada una de sus labores en armonía y colectividad.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

1. El estado actual del clima organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” es percibida de forma favorable por sus trabajadores (73.4%); a nivel de dimensiones los empleados están conformes con la responsabilidad (82%), los estándares (82%), la identidad (81,3%), los desafíos (80%), la estructura (78,7%), las relaciones (78%), la cooperación (64%) y el conflicto (64%); sin embargo, a nivel de las recompensas que brinda la entidad solo el 44% de la población de estudio está de acuerdo, siendo la dimensión más baja.
2. El nivel de compromiso organizacional de los trabajadores en la entidad “CHASKI HOTEL” es medio alto (59.2%). Los trabajadores del hotel se identificaron con los tipos de compromiso de la siguiente manera: afectivo 47.5%, continuidad 67.2% y normativo 53.4%. Siendo el compromiso de continuidad con el que más se identifican los encuestados.
3. El grado de relación entre el nivel del clima y compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” es positivo medio y significativo (Tau b de Kendall= 0.676,  $p < 0.001$ ). Individualmente las dimensiones del compromiso se relacionaron de forma positiva con el clima organizacional en el siguiente orden: afectivo ( $p = 0.001$ , Tau b de Kendall=0.593), continuidad ( $p = 0.001$ , Tau b de Kendall=0.596) y normativo ( $p = 0.001$ , Tau b de Kendall=0.526). Siendo el compromiso de continuidad el que se relaciona con mayor fuerza con el clima organizacional; ello implicaría que los trabajadores se sienten comprometidos activamente con su empresa generando una actitud favorable hacia sus labores y en el logro de los objetivos organizacionales, con ello la sostenibilidad en la organización; sin embargo, dado que la relación si bien es positiva media, implicaría que aún hay indicadores que la empresa debe tener en cuenta, como la mejora de las recompensas y la generación de valor en el talento humano que posee.

## 5.2 Recomendaciones

1. A pesar del resultado favorable de la percepción global sobre el clima organizacional, el análisis por dimensiones encontró un alto porcentaje de disconformidad en el criterio de recompensas. Por lo cual en un futuro la empresa estudiada debería considerar mejorar el sistema de recompensas hacia sus empleados; motivando de esta manera a los empleados a mejorar su desempeño.
2. En cuanto al compromiso organizacional, los empleados de la entidad se encuentran identificados con el compromiso de continuidad. Lo cual representaría solo un lazo contractual con la entidad, de beneficio o necesidad de empleo. La organización debería dirigir mayores esfuerzos en mejorar el empoderamiento de sus colaboradores.
3. Si bien tanto el compromiso como el clima organizacional tienen porcentajes moderadamente aceptable de una percepción favorable de estos, la empresa debería buscar el objetivo de mejorar estas cifras.
4. Finalmente se recomienda establecer políticas y dentro de los objetivos organizacionales el empoderamiento de los trabajadores para mejorar el compromiso de estos con la organización y posteriormente mejorar el clima organizacional. Asimismo, se recomienda a la administración realizar cuestionarios anuales, para monitorear el avance en cuento a la administración de los recursos humanos, los cuales son el pilar fundamental para el éxito de la empresa.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, B. & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio (Tesis de Maestría). Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México.
- Aguilar, H. (2016). Trabajo de equipo y clima organizacional (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Alcaide, J. (2010). Fidelización de Clientes, Madrid, España: Anormi.
- Alcántara, V., Maldonado, S. y Arcos, J. (2011, julio). Clima laboral y compromiso organizacional de los empleados administrativos de una universidad pública. Ponencia presentada al XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias administrativas, Veracruz, México.
- Allen, N.J., y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Álvarez, G.F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de Permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 200, 5-12.
- Arias, G.F., Valera, L.D., Loli, P.A. & Quintana O.M. (2002). El clima organizacional y el compromiso personal hacia la organización, la intención de permanencia y el esfuerzo: Evidencias provenientes del Perú. *Revista Liberabit*, 8(1), 11-24.
- Barreto, A. y Sierra, LM. (2010). Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán (Tesis profesional en administración de empresas, Facultad de ciencias Económicas, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- Barrueto, G & Seclen, L. (2011). Bienestar psicológico y clima laboral en trabajadores del hotel Paraíso (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipan, Chiclayo, Perú.

- Blanch, J.M. (2003). Teoría de las relaciones laborales, Barcelona, España: UOC.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México DF., México: Trillas.
- Carpio (2003). El talento humano en las organizaciones. Revista Técnica de San José de Costa Rica, 3(11), 24-28.
- Castillo, M. (2011). El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas, México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>
- Checcori, J. M.; Quispe, H. P.; Vera, R. & Villanueva, S. N. (2016). Percepción de las Causas de Rotación Laboral en las Empresas de Seguridad Privada de la Ciudad del Cusco (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica Del Perú, Escuela De Posgrado, Lima, Perú.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de Género y Edad. Panorama Socioeconómico, 28(40), 90-100. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39915685007>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Colquitt, J., LePine, J. y Wesson, M. (2007). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Cutipa, A. (2014). Clima y Compromiso Organizacional de los trabajadores de la universidad peruana Unión, filial Juliaca, durante el periodo 2014-II (Tesis de Maestría). Universidad Peruana unión, filial Juliaca, Perú.
- Davis, K. y Newstrom J. (2001). Comportamiento humano en el trabajo. México DF, Mexico: McGraw Hill.

- Deloitte (2016). La Nueva Organización: Un diseño diferente. Tendencias Globales en Capital Humano 2016. Londres, Reino Unido: Deloitte University Press. Recuperado de: <https://dupress.deloitte.com/>
- Dessler, G. y Varela, R. (2009). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México DF., México: Prentice Hall.
- Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Edel, R., y García, A., (2007). Clima y compromiso organizacional. Veracruz, México: Universidad Veracruzana. Recuperado de:  
[http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)
- Eslami, J. y Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. ARPN Journal of Science and Technology, 2(2), 85-91. Recuperado de:  
[http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2\\_12.pdf](http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf).
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona, España: UOC.
- Garcés, A. (2004). Medición del Clima Organizacional. Madrid, España: Aguilar.
- García, A. & Neuman, E. (2013). Análisis de la motivación como característica integral del clima organizacional en el hotel "Luciano Júnior", Maturín, periodo 2005-2006 (Tesis de Licenciatura). Universidad de Oriente, Departamento de Administración. Maturín, Venezuela.
- Gómez, D., Recio, G. y López, H. (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rio verde y del Refugio Ciudad Fernández. Administración y Desarrollo, 52(38), 97-104.

- Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. México DF, Mexico: International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México DF., México: Mc Graw-Hill.
- Jericó, P. (2001). Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, España: Prentice/May.
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001). Psicología de las Organizaciones: problemas contemporáneos. Madrid, España: Financial Times-Prentice Hall.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1978). Motivation and organizational climate. Boston, USA: Harvard Business School.
- Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. Revista de Investigación en Psicología, 9 (1), 37-67.
- Mata, H. (2009). Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Monterrey, México D.F., México.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior, 61 (1), 20-52.
- Morán, S. (2015). Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del Departamento De Zacapa (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landivar, Facultad de Humanidades, Zacapa, Mexico.
- Ocon, E., Ramirez, M. & Flores, P. (2017). Nivel De Relación Del Compromiso Organizacional, Comunicación Organizacional Y La Satisfacción Del Trabajo: Evidencia Desde México. Revista Internacional Administracion & Finanzas, Vol. 10(4), 81-89.

- Pérez, M. (2003). 11. Relación entre clima y el compromiso organizacional en una empresa del Sector Petroquímico (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Pont, C. (2015). Grado de motivación y satisfacción laboral en el hotel La Sana María (Tesis de Licenciatura). Palma, España.
- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de pacucha, Andahuaylas, 2015 (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Jose Maria Arguedas, Andahuaylas, Peru.
- Ramírez, Á.; Domínguez, L (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES De Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*; 109 (1), 21-30.
- Recio, R., Gómez D., López, H. y Martínez, E. (2012). Compromiso y clima organizacional: caso de estudio del hospital general de rio verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 3(2), 70-92
- Torres J.A. (2009). Diagnóstico del área de recursos humanos del Inkaterra Machupicchu Hotel (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio De Loyola, Lima, Peru.
- Yovera, G. (2017). Clima organizacional del hotel Jazmín del distrito de Lince en el año 2017 (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA	
			VARIABLES	METODOS
<p><b>Problema principal</b> ¿Cuál es la relación entre el clima y compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” de la ciudad del Cusco-2017?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre el clima y el compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” de la ciudad del Cusco-2017.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe una relación significativa entre el clima y el compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL” de la ciudad del Cusco- 2017.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> <b>V1: Compromiso organizacional</b> Dimensiones D1: Afectivo D2: Continuo D3: Normativo</p>	<p><b>Tipo:</b> aplicativo, cuantitativo, descriptivo. <b>Diseño:</b> No experimental, correlacional.</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores del hotel “CHASKI HOTEL”?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de relación entre el clima y dimensiones del compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”?</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y describir el estado actual del clima organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”.</li> <li>• Describir el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores en la entidad “CHASKI HOTEL”.</li> <li>• Establecer el grado de relación entre el nivel del clima y dimensiones del compromiso organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un buen clima organizacional en la entidad “CHASKI HOTEL”.</li> <li>• Existe un buen nivel de compromiso organizacional de los colaboradores en la entidad “CHASKI HOTEL”.</li> <li>• Existe un grado de relación significativo entre el clima organizacional y las dimensiones del compromiso organizacional, en la entidad “CHASKI HOTEL”.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> <b>V2: Clima organizacional</b> Dimensiones D1: Estructura D2: Responsabilidad D3: Recompensa D4: Riesgo D5: Relaciones D6: Apoyo D7: Estándares de desempeño D8: Conflicto D9: Identidad.</p>	<p><b>Población:</b> Empleados del hotel “CHASKI HOTEL” <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de Compromiso organizacional, Allen y Meyer (1996).</li> <li>• Cuestionario de clima organizacional Litwin y Stringer (1978).</li> </ul>

Anexo 2. Cuestionario-Clima y compromiso organizacional.

**Cuestionario sobre clima y compromiso organizacional**

El propósito del presente cuestionario es para fines académicos, se le solicita su participación contestando de forma sincera cada una de las interrogantes. No existen respuestas correctas o incorrectas. La información será tratada bajo completa confidencialidad. Gracias por su colaboración.

**Instrucciones:** A continuación, se presentan afirmaciones relacionadas al trabajo que desempeña en la empresa “CHASKI HOTEL”. De acuerdo a sus propias percepciones acerca de esta empresa y según el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas, marque con una **X** en el casillero correspondiente a dicha percepción. Cada casillero corresponde a una escala de percepción que se describe de la siguiente manera: (1): Muy en desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Indiferente (4): De acuerdo; (5): Muy de acuerdo.

**Datos Generales**

- a) Género: Femenino ( ) Masculino ( )
- b) Edad: \_\_\_\_\_
- c) Antigüedad en la empresa (meses): \_\_\_\_\_
- d) Área en la que trabaja: \_\_\_\_\_

**Variable 1: Clima organizacional**

N°	Enunciados	1 (MD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (MA)
<b>ESTRUCTURA</b>						
1.	En este hotel las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas.					
2.	Se conoce claramente la estructura organizativa y niveles de mando como de toma de decisiones en este hotel.					
3.	Se cuenta con instrumentos de gestión, normas y reglas suficientes para el desempeño eficiente, eficaz y creativo del personal de la entidad Chaski Hotel.					
<b>RESPONSABILIDAD</b>						
4.	Existe alto nivel de confianza en juicios individuales y de equipos de trabajo, que garantiza el logro de los objetivos y metas sustentado por los autocontroles y de realimentación permanente en este hotel.					
5.	En la entidad Chaski Hotel prima la filosofía de trabajo en equipo con liderazgo y toma de decisiones compartidos, asumiendo responsabilidad compartida.					
<b>RECOMPENSA</b>						

6. En este hotel existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
7. Las remuneraciones, otras formas de recompensas e incentivos que se reciben en la entidad Chaski Hotel son motivadoras para un mejor desempeño.					
<b>DESAFIOS/RIESGOS</b>					
8. La entidad Chaski Hotel ha tomado y asumido riesgos razonables en los momentos oportunos.					
9. En este hotel se asume desafíos empresariales tomando en cuenta el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores.					
<b>RELACIONES</b>					
10. Entre el personal del hotel, existe una relación horizontal, prevalece una atmósfera amistosa.					
11. La entidad Chaski Hotel se caracteriza por tener un personal cálido y empático.					
<b>COOPERACIÓN/APOYO</b>					
12. En este hotel, el trabajo es en equipo donde se practica cooperación con alto nivel de inteligencia emocional.					
13. La cooperación vertical como horizontal, radica en el trabajo en equipo con liderazgo democrático en este hotel.					
<b>ESTANDARES</b>					
14. En la entidad Chaski Hotel, los estándares de desempeño y logro de metas, es responsabilidad del equipo de trabajo.					
15. La alta dirección, los jefes y colaboradores en general, confían en lograr sus aspiraciones en este Hotel.					
<b>CONFLICTO</b>					
16. En este hotel se causa buena impresión si uno no se queda callado ante dificultades o conflictos en el desempeño personal como de la organización.					
17. La actitud de los jefes es que los conflictos entre unidades orgánicas y del personal de la entidad Chaski Hotel sean abordadas de manera inmediata y con empatía.					
<b>IDENTIDAD</b>					
18. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la entidad Chaski Hotel.					
19. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
20. Al desarrollar mis labores, me siento plenamente realizado y percibo en mis compañeros una satisfacción laboral muy buena.					

Variable 2: *Compromiso organizacional*

Nº	ENUNCIADOS	1 (MD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (MA)
<b>AFFECTIVO</b>						
1	Actualmente trabajo en este hotel más por gusto que por necesidad.					
2	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a la entidad Chaski Hotel.					
3	La entidad Chaski Hotel tiene un gran significado personal para mí.					
4	Me siento como parte de una familia en este hotel.					
5	Realmente siento como si los problemas de este hotel fueran mis propios problemas.					
6	Disfruto hablando de la entidad Chaski Hotel con gente que no pertenece a él.					
7	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la entidad Chaski Hotel donde trabajo.					
<b>CONTINUIDAD</b>						
8	Una de las razones principales para seguir trabajando en la entidad Chaski Hotel, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
9	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar la entidad Chaski Hotel.					
10	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en la entidad Chaski Hotel, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
11	Ahora mismo sería duro para mí dejar la entidad Chaski Hotel donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
12	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora este Hotel.					
<b>NORMATIVO</b>						
13	Una de las principales razones por las que continué trabajando en la entidad Chaski Hotel es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
14	Aunque tuviese ventajas de abandonar la entidad Chaski Hotel, no creo que fuese correcto.					
15	Me sentiría culpable si dejase ahora la entidad Chaski Hotel considerando todo lo que me ha dado.					
16	Ahora mismo no abandonaría la entidad Chaski Hotel, porque me siento obligado con toda su gente.					
17	la entidad Chaski Hotel, mi centro laboral actual, merece mi lealtad.					
18	Creo que le debo mucho a la entidad Chaski Hotel.					

Anexo 3. Características de la entidad Chaski Hotel.

FACHADA DEL HOTEL



## RECEPCION



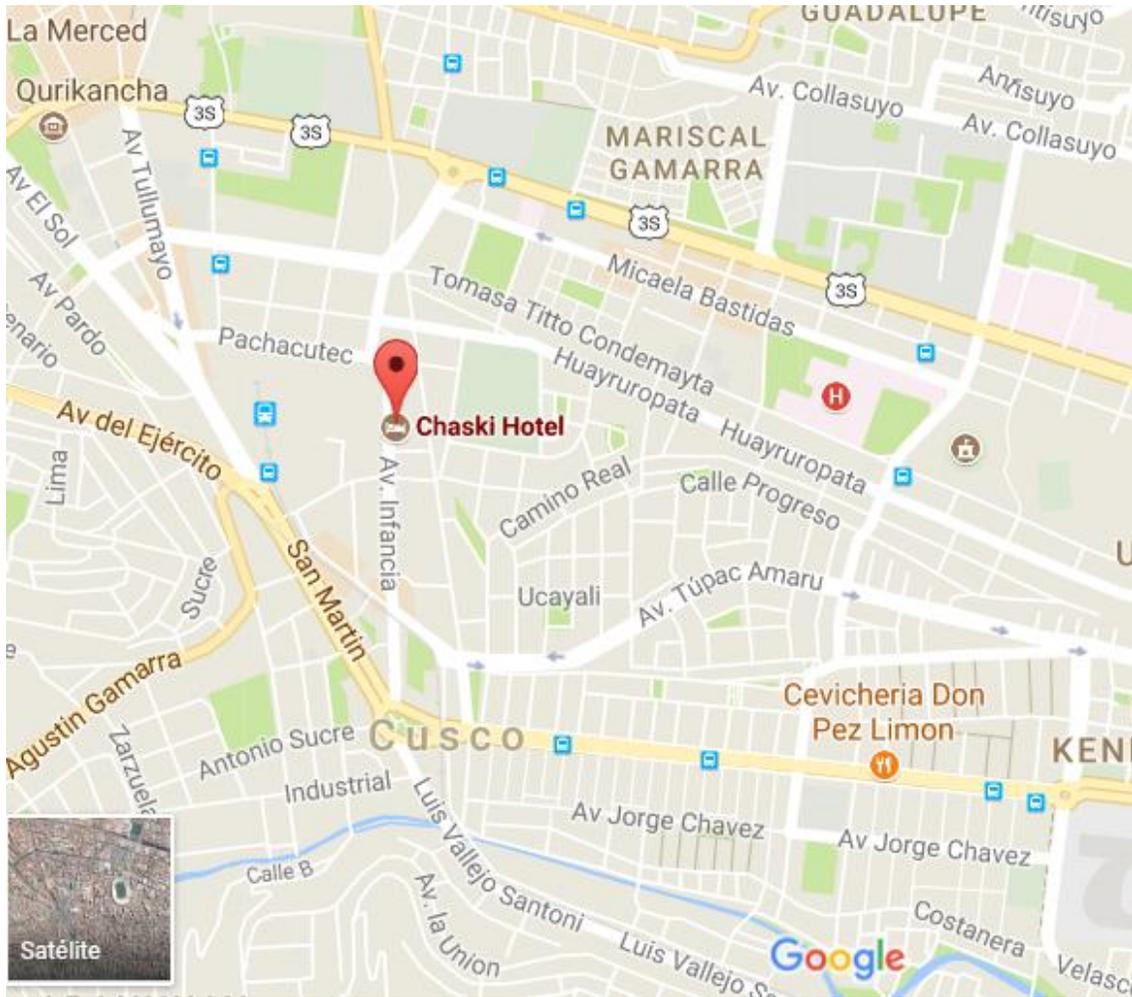
## COCHERA DEL HOTEL



COMEDOR/BAR DEL HOTEL



## UBICACIÓN DEL HOTEL



Anexo 4. Autorización de la empresa para la realización del estudio.



Cusco 13 de Julio del 2017

CARTA N°041-2017-BMM/CHCSA

Sr. LINDER EGUIA CAMPANA

Asunto: Respuesta a su solicitud

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Usted, con la finalidad de comunicarle respecto a la respuesta de su solicitud. Me complace indicarle que el hotel CHASKI del cusco, si accede a su petición: Que desean realizar ENCUESTAS CON EL PROYECTO DE TESIS CON EL TEMA DE "Clima y compromiso organizacional en la entidad Hotelera Chaski hotel". Para la fecha 15 de julio del 2017 a horas 4 pm.

Así mismo quedan autorizados a ingresar a Chaski hotel los Señores: Bach. Oscar Hurtado Vargas y Bach. Linder Eguía Campana.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle mi estima personal.

Atentamente:

CHASKI CORPORATION S.A.  
*Bernardino Mendoza Mora*  
GERENTE GENERAL



AV INFANCIA 443 WANCHAQ  
RESERVAS : 084257063 / RPC: 980505068 - RPM: #984848182  
E-mail: / www.chaskisland.com

Anexo 5. Hoja de los instrumentos validados y firmados por los expertos.



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título del instrumento: CUESTIONARIO: Clima y compromiso organizacional

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?  
0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100
2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100
3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítemes que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100
4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?  
0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100
5. ¿Estima Ud. que los ítemes propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0   10   20   30   40   50   60   70   80   90   100
6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Recomendaciones  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: 15-06-2017

Validado por: Hg. Esteban Salazar  
[Firma]

Gracias!!!



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título del instrumento: CUESTIONARIO: Clima y compromiso organizacional

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 (90) 100
2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 (80) 90 \_\_\_ 100
3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítemes que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 (80) 90 \_\_\_ 100
4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 (80) 90 \_\_\_ 100
5. ¿Estima Ud. que los ítemes propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 (80) 90 \_\_\_ 100
6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?  
\_\_\_\_\_  
*Ninguna*  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Recomendaciones  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: 13-06-12

Validado por: Dr. José Paga

Gracias!!!



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título del instrumento: CUESTIONARIO: Clima y compromiso organizacional

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítemes que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
5. ¿Estima Ud. que los ítemes propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?  
\_\_\_\_\_  
*Ninguna*  
\_\_\_\_\_
7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?  
\_\_\_\_\_  
*Ninguna*  
\_\_\_\_\_
8. Recomendaciones  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: 14-06-2017

Validado por: D<sup>r</sup> Haroldo que Janqui

*Haroldo que Janqui*  
Gracias!!!