Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Turismo

Motivación del personal y su relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, Cusco 2024

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Turismo

AUTOR

Diana Estefania ESCRIBAS BAEZ
Verónica PÉREZ GORMÁS

ASESOR

Dra. Sara Delfina Rosa PIERREND HERNANDEZ

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Escribas, D. & Pérez, V. (2025). *Motivación del personal y su relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, Cusco 2024*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración de Turismo]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor 1	
Nombres y apellidos	Diana Estefania Escribas Baez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72555238
URL de ORCID	
Datos de autor 2	
Nombres y apellidos	Verónica Pérez Gormás
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75671702
URL de ORCID	
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dra. Sara Delfina Rosa Pierrend Hernandez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08657067
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-7286-2262
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Niko Cruz Gonzales
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	23846247

Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mag. Lucianco Carlos Andrés Scattolon Huapaya
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	46070198
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Mag. Jose Giovanni Rios Ramirez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09435715
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.9.0.74 Clima Organizacional. Motivación del personal
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Hotel Sonesta Yucay País: Perú Departamento: Cusco Provincia: Urubamba Distrito: Yucay Calle: Manco II 123, Yucay 08665 Latitud: -13.316338091740628 Longitud: -72.08768435582314
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Diciembre 2024 - Diciembre 2025
URL de disciplinas OCDE c	Teoría organizacional https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03 Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Escuela Profesional de Administración de Turismo
Calle Germán Amezaga N° 375 – Ciudad Universitaria – Lima -Perú

ACBSP ACCREDITED

Acta N° 005/EPAT-FCA/2025

Modalidad: Sustentación de tesis
Ley Universitaria N° 30220
Resolución Rectoral N° 00744-R-20
Resolución Rectoral N° 007615-2023-R/UNMSM
Resolución Decanal N° 002053-2024-D-FCA/UNMSM
Resolución Directoral N° 000166-2024-EPAT-FCA/UNMSM
Resolución Directoral N° 000139-2025-EPAT-FCA/UNMSM
Resolución Directoral N° 000146-2025 EPAT-FCA/UNMSM

Lima, 17 de diciembre de 2025

Siendo las 16:30 horas y reunido el Jurado Evaluador designado con Resolución Directoral N° 000146-2025-EPAT-FCA/UNMSM, integrado por los siguientes docentes:

Presidente:	Dr. Niko Cruz Gonzales
Asesor:	Dra. Sara Delfina Rosa Pierrend Hernandez
Miembro:	Mag. Lucianco Carlos Andrés Scattolon Huapaya
Miembro:	Mag. Jose Giovanni Rios Ramirez

Para evaluar la sustentación de tesis para optar al Título Profesional del Licenciada en Administración de Turismo de las bachilleres:

DIANA ESTEFANIA ESCRIBAS BAEZ

VERÓNICA PÉREZ GORMÁS

Culminada la sustentación de tesis, los integrantes del Jurado Evaluador califican con Diecisiete (17) Aprobadas Con mención honrosa a la sustentación de la tesis titulada **"MOTIVACIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SONESTA HOTEL YUCAY, CUSCO 2024"**, de acuerdo con la Legislación Universitaria y la documentación sustentatoria que se acredita, en mérito de lo cual, el Jurado Evaluador declara Aprobadas para que se le otorgue el Título Profesional de:

Licenciada en Administración de Turismo

Conforme a las Disposiciones Legales vigentes, siendo las 17:20 horas, se levanta la sesión y en fe de lo actuado firman la presente:

Dr. Niko Cruz Gonzales
(Presidente)

Mag. Lucianco Carlos Andrés Scattolon Huapaya
(Miembro)

Mag. Jose Giovanni Rios Ramirez
(Miembro)

Dra. Sara Delfina Rosa Pierrend Hernandez
(Asesora Temático)

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TURISMO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Sara Delfina Rosa Pierrend Hernandez, en mi condición de asesora acreditado con el Dictamen N° 000004-2025-EPAT-FCA/UNMSM de la tesis, cuyo título es: "Motivación del personal y su relación con el Clima Organizacional del Sonesta Hotel Yucay, Cusco 2024", presentado por las bachilleres Diana Estefania Escribas Baez y Verónica Pérez Gormás, para optar el título profesional de Licenciadas en Administración de Turismo, **CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 17% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del título profesional correspondiente.

Lima, 24 de noviembre de 2025



Asesora: Sara Delfina Rosa Pierrend Hernández
DNI: 08657067

DEDICATORIA

Le dedicamos a nuestros padres y seres queridos por su incondicional apoyo durante esta etapa importante de nuestro crecimiento profesional. Por involucrarnos valores como integridad, perseverancia, compromiso y disciplina que nos forman como mejores seres humanos para alcanzar nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios por darnos la resiliencia y sabiduría para poder concluir este trabajo. Así mismo a nuestra asesora Dra. Sara Delfina Rosa Pierrend Hernández y docentes de nuestra alma mater, la Decana de América, por orientarnos y brindarnos su apoyo en todo el transcurso de la investigación.

Por otro lado a nuestros padres por apoyarnos y sostenernos con su amor y bondad durante toda esta etapa. Finalmente a todos los colaboradores del Sonesta Hotel Yucay por facilitarnos la información y brindarnos su tiempo en las encuestas realizadas.

Por último pero no menos importante a nuestras mascotas como Max y Hyun, por alegrar nuestros días y darnos ternura mientras realizamos la tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA....2
AGRADECIMIENTO....3
ÍNDICE....4
RESUMEN....12
ABSTRACT....13
INTRODUCCIÓN....14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO....15
1.1. Descripción de la realidad problemática....15
1.2. Formulación del problema....23
1.2.1. Problema general....23
1.3. Objetivos....23
1.3.1. Objetivo general....23
1.4. Justificación....24
1.4.1. Importancia de la investigación....24
1.4.2. Viabilidad de la investigación....24
1.5. Limitaciones del estudio....24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO....25
2.1. Antecedentes de la investigación....25
2.1.1. Motivación del personal....25
2.1.1.1. Antecedentes Internacionales....25
2.1.1.2. Antecedentes Nacionales....28
2.1.2. Clima organizacional....30
2.1.2.1. Antecedentes Internacionales....30
2.1.2.2. Antecedentes Nacionales....32
2.2. Bases teóricas....34
2.2.1. Motivación del Personal....34
2.2.1.1. Definición de la Motivación Laboral....34
2.2.1.2. Teorías....35
2.2.1.2.1. Teoría de la Jerarquía de las necesidades....35
2.2.1.2.2. Teoría de los 2 factores....36
2.2.1.2.3. Teoría de las necesidades de McClelland....37
2.2.1.3.Técnicas Motivacionales....37
2.2.1.4. Dimensiones....39
2.2.2. Clima organizacional....40
2.2.2.1. Definición del clima organizacional....40
2.2.2.2. Características del clima organizacional....41
2.2.2.3. Importancia del clima organizacional....45
2.2.2.4. Beneficios de un buen clima organizacional....47
2.2.2.5. Factores que influyen en el clima organizacional....49
2.2.2.6 Tipos del clima organizacional....51
2.2.2.7 Teorías del clima organizacional....52
2.2.2.8 Dimensiones....54

2.3. Definición de términos básicos....55
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES....57
3.1. Formulación de hipótesis general y específica....57
3.1.1. Hipótesis general....57
3.2.1. Hipótesis específicas....57
3.2. Variables y definición operacional....57
3.2.1. Identificación de variables....57
3.2.2. Matriz de consistencia....57
3.2.3. Operacionalización de variables....57
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA....58
4.1. Diseño metodológico....58
4.2. Diseño muestral....61
4.2.1. Unidad de análisis....61
4.2.2. Población de estudio....61
4.2.3. Tamaño de muestra....61
4.2.4. Selección de muestra....62
4.3. Técnicas de recolección de datos....62
4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información....64
4.5. Aspectos éticos....64
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS....65
5.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos....65
5.1.2 Confiabilidad del instrumento....65
5.1.3 Análisis de ítems....66
5.1.4 Análisis por dimensiones....82
5.1.4.1 Análisis de la dimensión factores higiénicos de la variable Motivación del personal....82
5.1.4.3 Análisis de la dimensión autorrealización o realización del personal de la variable Clima organizacional....85
5.1.4.4 Análisis de la dimensión involucramiento laboral de la variable Clima organizacional....86
5.1.4.5 Análisis de la dimensión supervisión de la variable Clima organizacional..88
5.1.4.6 Análisis de la dimensión comunicación organizacional de la variable Clima organizacional....89
5.1.4.7 Análisis de la dimensión condiciones laborales de la variable Clima organizacional....91
5.1.5 Análisis por variables....92
5.1.5.1 Análisis de la variable Motivación del Personal....92
5.1.4.2 Análisis de la variable Clima Organizacional....94
5.2 Prueba de hipótesis....95
5.2.1 Prueba de la normalidad....95
5.3 Discusión de los resultados....102
5.3.1 Discusión de resultados de la hipótesis general....102
5.3.2 Discusión de resultados de las hipótesis específicas....103
CONCLUSIONES....104

RECOMENDACIONES.....106
REFERENCIAS..... 108
ANEXOS..... 119
Anexo 1. Matriz de consistencia.....119
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables..... 124
Anexo 3. Instrumento de recopilación de datos..... 128
Anexo 4. Validación de instrumentos..... 136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Coeficiente del alfa de cronbach en la prueba piloto

Tabla 2. Coeficiente de cronbach de la muestra real

Tabla 3: Pregunta 1. Está conforme con el sueldo que recibe por el trabajo realizado

Tabla 4: Pregunta 2. Está satisfecho con los beneficios laborales que recibe, tanto los establecidos por ley como los adicionales que brinda la empresa

Tabla 5: Pregunta 3. Considera que su supervisor crea un ambiente de confianza para consultarle cualquier duda o inconveniente

Tabla 6: Pregunta 4. Considera que el área donde labora son las adecuadas

Tabla 7: Pregunta 5. Conoce los procedimientos de su área de trabajo

Tabla 8: Pregunta 6. Se siente satisfecho con las tareas asignadas a su puesto de trabajo

Tabla 9: Pregunta 7. Las tareas asignadas en su área de trabajo permiten alcanzar los objetivos de la empresa

Tabla 10: Pregunta 8. Recibe reconocimiento por una tarea bien realizada

Tabla 11 Pregunta 9. Existe una línea de carrera en la empresa

Tabla 12: Pregunta 10. Recibe capacitaciones constantes que permiten mejorar su desempeño laboral

Tabla 13: Pregunta 11. Cumple con las tareas asignadas dentro del tiempo determinado

Tabla 14: Pregunta 12. Existen actividades de integración que hayan contribuido a su desarrollo personal

Tabla 15 Pregunta 13. Existe retroalimentación y evaluaciones regulares que permiten desarrollarme profesionalmente

Tabla 16: Pregunta 14. Se identifica con la cultura organizacional de la empresa

Tabla 17: Pregunta 15. Se siente comprometido en contribuir con el éxito de la empresa

Tabla 18: Pregunta 16. Cuando existen dificultades en las tareas asignadas, el supervisor(a) está dispuesto a brindar apoyo y orientación

Tabla 19: Pregunta 17. El supervisor (a) garantiza que las tareas y actividades del equipo se cumplan de manera eficiente

Tabla 20 : Pregunta 18. Existe una comunicación clara y fluida entre los colaboradores

Tabla 21 Pregunta 19. Considera que cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo de manera eficiente

Tabla 22: Pregunta 20. La empresa brinda apoyo para manejar el estrés del trabajo bajo presión

Tabla 23: Pregunta 21. Recibe incentivos monetarios por su desempeño sobresaliente

Tabla 24: Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión factores higiénicos

Tabla 25: Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión factores motivacionales

Tabla 26: Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión autorrealización o realización del personal

Tablo 27: Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión involucramiento laboral

Tabla 28: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión supervisión de la variable Clima Organizacional

Tabla 29: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión comunicación organizacional de la variable Clima Organizacional

Tabla 30: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión condiciones laborales de la variable Clima Organizacional

Tabla 31: Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la variable motivación del personal

Tabla 32: Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la variable Clima Organizacional

Tabla 33: Prueba de normalidad de las variables del estudio

Tabla 34: Grado de relación según coeficiente de correlación

Tabla 35: Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la hipótesis general

Tabla 36: Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la primera hipótesis específica

Tabla 37: Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la segunda hipótesis específica

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipo de experiencias negativas que sufren los colaboradores en el ámbito laboral en el último año.

Figura 2: Recursos Humanos y su actuación en caso de burnout.

Figura 3: Estrategias o medidas implementadas en las organizaciones para prevenir el burnout.

Figura 4: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión factores higiénicos.

Figura 5: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión factores motivacionales.

Figura 6: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión autorrealización o realización del personal.

Figura 7: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión involucramiento del personal.

Figura 8: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión supervisión de la variable Clima Organizacional.

Figura 9: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión comunicación organizacional de la variable Clima Organizacional.

Figura 10: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión condiciones laborales de la variable Clima Organizacional.

Figura 11: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la variable motivación del personal.

Figura 12: Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la variable Clima Organizacional.

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como espacio de estudio el Sonesta Hotel Yucay, que se encuentra ubicado en el distrito de Yucay, provincia de Urubamba y región de Cusco. El objetivo es determinar la relación entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

La metodología aplicada es de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo -correlacional. La muestra estuvo conformada por 74 colaboradores entre las áreas operativas y administrativas. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario que contó con 21 preguntas con escala de Likert. Para el análisis inferencial, estadísticos y la interpretación de los resultados se utilizó el programa SPSS 26, validando la hipótesis general y específicas. La encuesta aplicada nos dió a conocer la correlación entre la variable Clima Organizacional y las dimensiones de la variable Motivación del personal. Finalmente, los resultados evidencian que existe una relación significativa entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay ya que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.862, siendo esta positiva muy fuerte. Se concluye, que si los colaboradores se encuentran motivados en su centro de trabajo, esto genera a su vez un clima organizacional positivo.

PALABRAS CLAVES: motivación del personal, clima organizacional, Sonesta Hotel Yucay, cuantitativo.

ABSTRACT

This research was conducted at the Sonesta Hotel Yucay, located in the district of Yucay, province of Urubamba, and region of Cusco. The objective was to determine the relationship between employee motivation and organizational climate at Sonesta Hotel Yucay. The applied methodology was quantitative, non-experimental, cross-sectional, and descriptive-correlational. The sample consisted of 74 employees from both operational and administrative areas. The data collection technique was a survey, and the instrument was a questionnaire containing 21 Likert-scale questions. For inferential analysis, statistical processing, and interpretation of the results, SPSS 26 was used, validating the general and specific hypotheses. The survey revealed the correlation between the organizational climate variable and the dimensions of employee motivation. The results show a significant relationship between employee motivation and the organizational climate at Sonesta Hotel Yucay, with a very strong positive correlation coefficient of 0.862. It is concluded that when employees are motivated in their workplace, this generates a positive organizational climate.

KEYWORDS*:* employee motivation, organizational climate, Sonesta Hotel Yucay, quantitative.

INTRODUCCIÓN

La motivación del personal es un factor crucial para la satisfacción y productividad de los trabajadores, pues tiene un impacto directo en el desempeño de la Empresa. Es fundamental entender sus diferentes elementos motivacionales que tengan el potencial de modificar el ambiente de trabajo, logrando que los empleados se sientan más comprometidos y alineados con las metas de la empresa. Las organizaciones no solo tienen que enfocarse en los objetivos, sino también en establecer estrategias para alcanzarlos y crear un clima laboral positivo que motive a los colaboradores y les brinde bienestar en todos los aspectos. (Dir&ge, 2025)

En relación a ello; Hernández (2025), CEO de Nailted (plataforma líder en ex y employee engagement) menciona lo siguiente:

"Las empresas están en un punto crítico en la gestión de la experiencia del empleado: menos compromiso, más rotación y una creciente desconexión emocional. Las organizaciones que prioricen el bienestar, la escucha activa y el desarrollo profesional tendrán una ventaja competitiva clara en 2025".

En relación a ello se evidencia que existe un problema de alta rotación del personal , escasa motivación del personal que puede llegar a afectar el clima organizacional. Dando a entender que si persiste el problema puede llegar a que no se cumplan las metas, estándares y procesos operativos. Finalmente si dichos problemas continúan todo ello puede generar un menor compromiso de los colaboradores y un bajo posicionamiento del hotel en el mercado.

Por ende, el trabajo de investigación es de mucha importancia ya que pretende determinar la relación entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta

Hotel Yucay. Asimismo, los resultados obtenidos contribuirán en proporcionar información relevante para entender el comportamiento del colaborador y ofrecer propuestas de mejora.

El trabajo de investigación está dividido de la siguiente manera: el capítulo I expone el planteamiento del problema, el capítulo II presenta el marco teórico, seguidamente en el capítulo III muestra las hipótesis y variables , mientras que el capítulo IV describe la metodología, y el capítulo V muestra los resultados. Finalmente, las conclusiones, las recomendaciones, la matriz de consistencia y de operacionalización de variables, instrumento de recopilación de datos y validación de instrumentos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Descripción de la realidad problemática

A nivel mundial:

Las condiciones de trabajo es un problema creciente en nuestra sociedad. Conocer sobre ello puede contribuir a los objetivos políticos como la mejora de la calidad de trabajo, el trabajo digno y un elevado nivel de bienestar del trabajador.

Un estudio realizado por Eurofound (Agencia de la Unión Europea), analizó 7 dimensiones sobre la calidad del trabajo: entorno físico, intensidad del trabajo, calidad del tiempo de trabajo, entorno social, la competencias y la evolución, las perspectivas y los ingresos. Este estudio se realizó a los siguientes países: EU-28, China, República de Corea, Turquía, Estados Unidos ,países hispanoparlantes de América Central (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá), Argentina, Chile y Uruguay, a un aproximado de 1200 millones de trabajadores de todo el mundo.

A pesar que, en el análisis se encontró diferencias entre los países con respecto a las dimensiones, también se encontró similitudes:

- La exposición a riesgos es habitual: Más de la mitad de los trabajadores están expuestos a movimientos repetitivos de manos y brazos. Una quinta parte o más, se exponen a temperaturas elevadas. Otra proporción similar o inferior a temperaturas bajas. Entre una quinta y tercera parte, y hasta un 44% de Turquía mencionan lidiar con fuertes ruidos.
- Entre una tercera parte de los trabajadores en la UE y la mitad de los trabajadores en EE.UU, Turquía, Uruguay y El Salvador realizan trabajos intensivos como plazos

ajustados y ritmos elevados. Entre el 25% y 40%, realizan trabajos que requieren exigencias emocionales.

- Diferencias de calidad de tiempo de trabajo marcadas: El 15% de los trabajadores de la UE trabajan más de 48 horas a la semana; China y República de Corea, más del 40%; Chile, más del 50%; Turquía, se eleva casi el 60%. Al menos el 10% de los trabajadores de todos los países trabajan en su tiempo libre. Más del 70% de los trabajadores de la República de Corea afirman que les resulta fácil conseguir una o dos horas libres para encargarse de sus asuntos personales o familiares. En cambio, en Turquía, EE.UU y Europa solo un 20%-40%.
- La mayoría de los trabajadores afirman que trabajan en un entorno social comprensivo. Cerca del 70% de los trabajadores afirman positivamente el desempeño de sus directivos a la hora de gestionarlos. Asimismo, un alto apoyo por parte de sus compañeros de trabajo (con excepción en algunos países). Pero, hasta un 12% afirman que sufren de insultos, conductas humillantes, intimidaciones y acoso sexual.
- Independientemente del país, los que carecen de educación son los que tienen menos oportunidad de crecer y desarrollar sus competencias. Los trabajadores que afirman aprender algo nuevo en el trabajo varía entre el 72% y el 84% en EE.UU, UE y Uruguay, sin embargo, las cifras son inferiores en países como en China, 55%; Turquía, 57%; y la República de Corea, el 32%. Según los trabajadores que afirman tener autonomía en su actividades laborales está entre el 45% y el 70%. En tanto, quiénes tienen influencia en importantes decisiones va desde el 33% al 66%.
- Con respecto a las perspectivas de futuro, la inseguridad laboral es preocupante para los trabajadores. Sin embargo, en el lado positivo, el 30% - 60%, afirman que su trabajo ofrece perspectivas de avance profesional.

- En todos los países, las mujeres ganan considerablemente menos que los hombres, y esto varía según la profesión y situación laboral.

Las condiciones de trabajo son fundamentales en un clima organizacional ya que determinan el comportamiento de los trabajadores y conociendo sobre ello permite poder ofrecer trabajos dignos para el bienestar que es fundamental. (Eurofound, 2019, pp.1-2)

En relación con esto, un buen ambiente de trabajo permite fomentar la productividad, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. Asimismo, esto permite una mayor colaboración entre ellos, haciendo posible la reducción del estrés y generando mayor motivación, con ello, pueden desarrollar su desempeño y lograr el éxito de las organizaciones. Además, un estudio Work in progress 2024, elaborado por Buk (plataforma de gestión de personas), afirmó que las personas que sufren altos niveles de estrés son el 4,5 veces más propensas a tener la intención de renunciar a su centro laboral, por lo que es importante desarrollar un clima laboral sano y a su vez es un reto para las organizaciones mantener a sus mejores trabajadores. (Arias, 2024)

A nivel nacional:

Un estudio de Bumeran realizado en el 2024 afirma que el 82% de las personas trabajadoras en Perú están afectadas por el estrés laboral o tienen el síndrome burnout. Comparando con lo registrado en el año 2023 que fue 78%, hubo un aumento de 4 puntos. A pesar de ello, Perú es el país donde menos talentos se encuentran afectados por el burnout.

En este estudio participaron 5,899 personas trabajadoras y especialistas en recursos humanos de Panamá, Perú, Argentina, Chile y Ecuador. Este estudio plantea que políticas están implementando los especialistas de recursos humanos para mitigarlo y cómo los trabajadores están experimentando el síndrome de burnout. (Gestión, 2024)

A continuación se muestra el siguiente gráfico de los resultados del estudio:

Figura 1

Tipo de experiencias negativas que sufren los colaboradores en el ámbito laboral en el último año.



Nota. La figura muestra los porcentajes de tipo de experiencias negativas que sufren los colaboradores en el ámbito laboral en el último año. Fuente: (Gestión, 2024).

Los indicadores más comunes que sufren los talentos durante el último año laboral, el 72% afirma haber sufrido de estrés, el 65% se sienten desmotivados, el 37% se sienten agotados y el 35% afirman que no tienen tiempo para sí mismos. (Gestión, 2024)

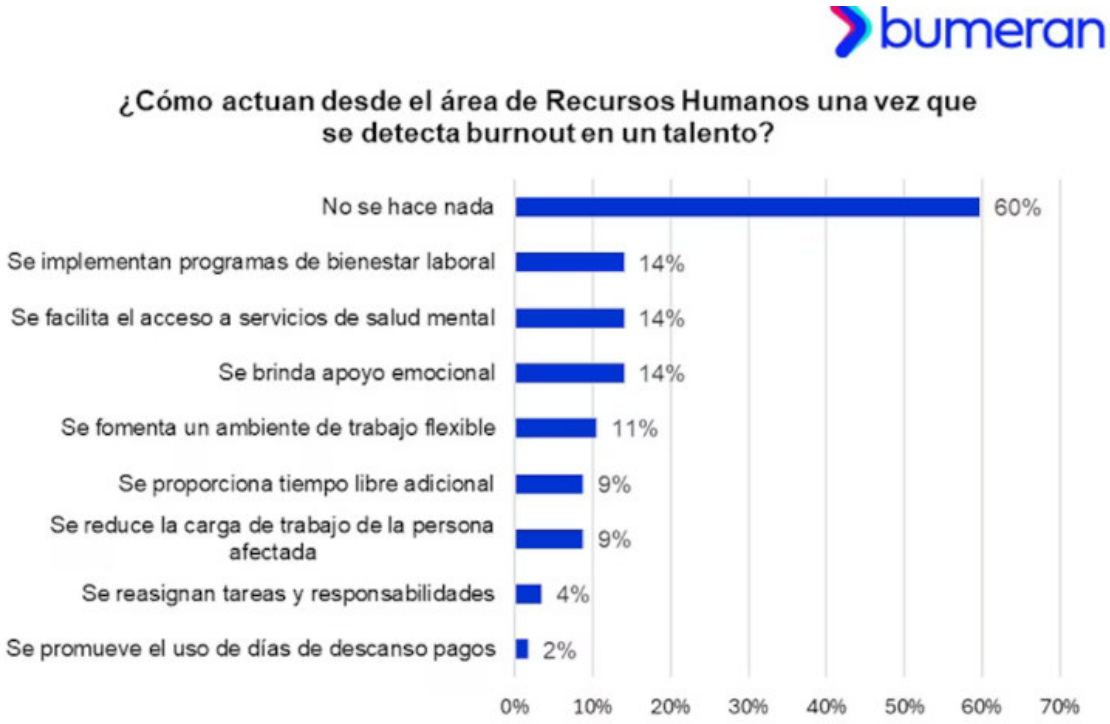
A pesar de los resultados Perú, es el país en el que menos talentos se encuentran afectados por el síndrome de burnout. Por delante del Perú, se encuentran países con mayor

porcentaje como es el caso de Argentina, con un 91%; Chile, con un 89%; y Panamá, con un 88%. El país con un porcentaje inferior es Ecuador, con un 78%. (Gestión, 2024)

Por otro lado, se muestra un gráfico acerca de las acciones de los especialistas en Recursos Humanos respecto a la detección del síndrome de burnout:

Figura 2

Recursos Humanos y su actuación en caso de burnout.



Nota. La figura muestra los porcentajes de la actuación de Recursos Humanos frente al burnout. Fuente: (Gestión, 2024).

El 60% no tomó ninguna medida al respecto, lo que representa un aumento de 30 puntos porcentuales en comparación con el año 2023, cuando el 46% expresó lo mismo. Asimismo, el 81% afirma que en su organización no se implementan estrategias ni medidas para prevenir o mitigar el síndrome de burnout. (Gestión, 2024)

Entre los especialistas que sí han tomado medidas, el 24% implementan programas de bienestar laboral, el 14% permite el acceso a servicios de salud mental; otro 14% ofrece apoyo emocional; y el 11% promueve la flexibilidad en el trabajo. (Gestión, 2024)

Asimismo, existen instituciones que sí cuentan con estrategias para reducir el síndrome de burnout. A continuación se muestra el siguiente gráfico:

Figura 3

Estrategias o medidas implementadas en las organizaciones para prevenir el burnout.



Nota. La figura muestra los porcentajes de las estrategias o medidas implementadas en las organizaciones para prevenir el burnout. Fuente: (Gestión, 2024).

El 67% de las instituciones cuentan con programas de bienestar emocional y mental. El 33% pone como prioridad la comunicación abierta y la retroalimentación , otro 33% se

enfoca en el desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento, y otro 33% en promover el equilibrio en el trabajo y vida personal. (Gestión, 2024)

El Ministerio de Salud (MINSA) ha dado importancia al clima organizacional, es así que aplicaron una encuesta en el 2023 a cada órgano de la entidad. Las dimensiones fueron las siguientes: Autorrealización, Comunicación, Supervisión e Involucramiento laboral; con la finalidad de desarrollar el potencial de sus servidores de la entidad, impactando en la motivación de las personas e impactando positivamente en los resultados.

Además, formula actividades para el 2024 en su Plan de cultura y clima organizacional tomando como partida los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional del 2023. (MINSA, 2024, pp.6-7)

De igual manera la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), plantea un plan de acciones para mejorar el clima organizacional de su entidad. Esto va a permitir a Sunafil posicionarse como una entidad de ambiente amigable y que exista un desempeño de trabajo saludable. Este plan de acción que se ejecutó en el 2023 se tomó del resultado de la encuesta del clima organizacional 2022. Las dimensiones fueron: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo en dirección. (Sunafil, 2023, pp.7-8)

REGIONAL - Cusco

En la ciudad de Cusco se encuentran una gran variedad de empresas hoteleras siendo el sector donde está la mayor inversión del Turismo. Los cuales tanto los hoteles, alojamientos y hostales son otro generador de empleo con más de 21,245 puestos, en diversas categorías y formas; solo los hoteles de 5 estrellas superan los mil puestos de trabajo con

oferta en todo el circuito turístico y en casi todas las provincias de la región.(Cámara de Comercio - Cusco,2023)

LOCAL - Urubamba yucay

Se sabe que el Valle Sagrado abarca gran parte de la provincia de Urubamba, lugares turísticos como Chinchero, Pisac, Urubamba, Ollantaytambo, Maras. En ese sentido es un lugar muy preferido por los turistas dentro de su visita al Cusco. Tal es el caso de uno de los hoteles preferidos, el Sonesta Hotel Yucay que ofrece alojamiento, servicio de restaurante y actividades recreativas.

En relación a ello se evidencia que existe un problema de la alta rotación del personal , escasa motivación del personal que puede llegar a afectar el clima organizacional. Dando a entender que si persiste el problema puede llegar a afectar en el cumplimiento de metas, no se cumpla con los estándares de la empresa en los procesos operativos, así mismo un débil compromiso de los colaboradores con la empresa. Finalmente si dicho problema continúa todo ello puede generar un bajo posicionamiento del hotel en el mercado. Es así que bajo esta premisa que se plantean las siguientes interrogantes:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

1.2.1.1. ¿De qué manera la motivación del personal tiene relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, 2024?

1.2.2. Problemas específicos.

1.2.2.1. ¿En qué medida los factores higiénicos tienen relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay?

1.2.2.2. ¿En qué medida los factores motivacionales tienen relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

1.3.1.1 Determinar la relación entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

1.3.2. Objetivos específicos.

1.3.2.1. Determinar la relación entre los factores higiénicos y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

1.3.2.2. Determinar la relación entre los factores motivacionales y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

1.4. Justificación

1.4.1. Importancia de la investigación

La importancia de la presente investigación es la de conocer la motivación del personal y su implicancia en el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, los resultados obtenidos contribuirán para proporcionar información relevante y mejorar las condiciones laborales , logrando optimizar el rendimiento y objetivos de la empresa. Así mismo comprender de manera más profunda el desarrollo y el comportamiento del colaborador.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

La presente investigación fue viable porque se contó con los recursos humanos, financieros y logísticos que permitieron el desarrollo adecuado de la investigación en el tiempo establecido. Fue debido a que una de nosotras laboró previamente y desarrolló una

buena relación con los colaboradores de todas las áreas del hotel. Esto facilitó el acceso a los colaboradores para la aplicación de la encuesta, lo cual asegura la factibilidad del estudio. Además, se cuenta con la aprobación de la gerenta para llevar a cabo la investigación, lo que refuerza el compromiso con la calidad del proyecto.

1.5. Limitaciones del estudio

Las limitaciones que se observan para la elaboración de la presente investigación son las limitaciones bibliográficas, debido a que, se están encontrando pocos estudios previos sobre el Sonesta Hotel Yucay, así como, estudios sobre la motivación laboral y su relación con clima organizacional en el rubro de hotelería ya que mayormente son estudiados otros rubros como hospitales, entidades públicas o similares.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Motivación del personal

2.1.1.1. Antecedentes Internacionales

a. Artículos

Según Cordova, Álvarez y Gálvez (2023) en su artículo titulado "Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la educación superior en Panamá". El estudio tuvo como objetivo determinar la implicancia de la motivación en el desempeño laboral del personal del área administrativa de educación superior en una institución de nivel público y particular ubicado en Panamá.Para ello, se empleó un diseño no experimental, nivel descriptivo y correlacional. Con una muestra de tipo no probabilístico aleatoria correspondiendo a un total de 75 trabajadores administrativos entre instituciones públicas y privadas. Se logró concluir que los colaboradores de institución pública tiene un alto grado de confianza que les permite lograr sus metas personales e institucionales, lo cual genera ese sentido de pertenencia. Por lo contrario en los colaboradores del sector privado carece de ese sentido de pertenencia que transmita que sus empleados son recursos invaluables y que solo deben cumplir con los intereses de la institución por el alto pago económico que se les hace.

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte de evaluar la relación de nuestra variable motivación del personal con el desempeño laboral del personal administrativo en instituciones privadas y públicas.

Según Benavides et al. (2020) sustenta el artículo titulado “La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización” tuvo como

objetivo analizar la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal del cantón Salinas; para ello aplicó y diseñó una metodología de enfoque mixto y; tipo exploratoria y descriptiva; la recogida de datos se hizo a través de entrevistas a expertos y encuestas; aplicado a 31 personas conformadas por el alcalde, directivos y jefes departamentales, mientras 157 personas conformadas por jefes departamentales, personal administrativos y obreros; llegando a la conclusión más resaltante "que existe un adecuado grado de motivación, el cual influiría positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores GAD municipal del cantón Salinas"(p.390).

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte en analizar la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal del cantón Salinas.

Según Romero y Scrivanelli (2024) sustenta el artículo titulado "Motivación laboral en el sector cooperativo: revisión sistemática de los últimos diez años, con énfasis en las cooperativas de trabajo" tuvo como objetivo como se alinean los tipos de teorías de la motivación laboral en las organizaciones y cómo estas teorías se evidencian en los colaboradores; para ello realizó una revisión descriptiva de literatura en búsqueda de base de datos de EBSCO host Udelar, del Portal Timbó Foco y Google Académico; asimismo para completar la búsqueda se utilizó el método bola de nieve, a partir de referencia bibliográficas que cumplieran con el requisito de la búsqueda original; para el análisis de la información se utilizó el software MAXQDA versión 2020 y las tablas dinámicas de Excel; llegando a la conclusión más resaltante que el bienestar de los colaboradores es un factor importante para comprender; más allá de que la motivación laboral tenga una relación directa en el desempeño, tal cual se ha demostrado en diferentes tipos de teorías. Por lo tanto, las cooperativas deben dar importancia en tener colaboradores satisfechos como uno de sus objetivos organizacionales (p.17).

2.1.1.2. Antecedentes Nacionales

a. Tesis

Sanchez y Ortiz (2024) en su tesis “Motivación del Personal y su relación con la Productividad en época de Crisis en Empresas del Sector Financiero de Lima Metropolitana, 2023” teniendo como objetivo determinar la relación de la motivación laboral con la productividad de los trabajadores de las empresas financieras en épocas de crisis en Lima Metropolitana 2023. Para ello se utilizó una investigación cuantitativa - correlacional de diseño no experimental y aproximación transversal . Así mismo se utiliza la técnica de recolección de datos mediante el instrumento de encuesta o cuestionario , la cual fue aplicada a cinco bancos del total de empleados del sector bancario en Lima Metropolitana dando así una muestra reducida a 14,844 empleados. Se logró concluir que existe una relación positiva entre la motivación laboral y la productividad de los trabajadores en empresas financieras durante épocas de crisis en Lima Metropolitana. Es decir que a una mayor motivación los trabajadores también tienen una mayor percepción de productividad.

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte de analizar la relación de nuestra variable motivación del personal con la productividad en el sector financiero de Lima Metropolitana.

Quiroz y Valdez (2024) en su tesis “Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de las pollerías del distrito de Comas en Lima,Perú” teniendo como objetivo determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de las pollerías del distrito de Comas. Se utilizó una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, su diseño es no experimental y de corte transversal, contando con una muestra de 384 personas en edad laboral en el distrito de Comas.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Se logró concluir que si la motivación aumenta en una de las dimensiones y en sus respectivos indicadores el desempeño laboral también aumenta y a su vez con un coeficiente de correlación de Pearson obtenido (r = 0.995; Sig. = 0,000). Es decir, a una mayor motivación laboral existe un mayor desempeño en sus trabajadores.

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte de analizar la variable motivación del personal en este caso con la variable desempeño laboral perteneciendo al rubro de sector servicio al cliente.

Castro y Durand (2020), en su tesis titulada "Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hotel el Principe de Piura 2020" teniendo como objetivo determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Príncipe de Piura, 2020. Para ello la investigación es de tipo cuantitativa y diseño descriptivo correlacional utilizando la encuesta como técnica de recolección. Se aplicó a una muestra de 12 colaboradores del área administrativa. Donde los resultados demuestran que existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral, es decir si hay una mayor motivación de los colaboradores, estos brindarán un mayor desempeño laboral. Sin embargo, la relación de ambas variables es de nivel regular.

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte en haber estudiado la variable motivación del personal en un ambiente hotelero y aplicado a trabajadores mismos del hotel.

2.1.2. Clima organizacional

2.1.2.1. Antecedentes Internacionales

a. Tesis

Céspedes (2023) en su tesis titulada “Relación del clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa de transportes de la ciudad de Yopal (Casanare - Colombia)”, tuvo como objetivo identificar el clima organizacional en una empresa del sector transporte de la ciudad de Yopal (Casanare - Colombia), para ello aplicó y diseñó una metodología de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo; y la recogida de datos se hizo a través del instrumento Escala del Clima Organizacional; aplicado al grupo de trabajadores de la empresa de transportes de la ciudad de Yopal; llegando a la conclusión más resaltante es que la empresa busca alcanzar su visión en los próximos años que es ser competitivos frente a otras empresas, para ello tiene que conseguir un ambiente saludable y estable para sus colaboradores, desarrollando estrategias conforme con su línea de productividad. (p. 62-63)

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte en identificar el clima organizacional en una empresa del sector transporte. Además, mencionaron la importancia de un ambiente laboral estable que sea competitivo en el mercado.

Valdez (2021) en su tesis titulada “Inteligencia emocional y clima organizacional en trabajadores de la empresa hotelera “Casa grande” de la ciudad de La Paz”, tuvo como objetivo analizar la relación entre las variables inteligencia emocional y clima organizacional de los trabajadores de la empresa hotelera “Casa Grande” de la ciudad de La Paz, para ello aplicó y diseñó una metodología de tipo correlacional no experimental y transeccional; la recogida de datos se hizo a través de los instrumentos de inventario de inteligencia emocional de Salovey y Mayer del año 1992 y el cuestionario de clima organizacional de Koys y Decottis del año 1991; aplicado a los trabajadores de la empresa hotelera “Casa Grande”, con edades comprendidas entre 20 y 59 años de edad y con una antigüedad de años laborales de 0 a 19; llegando a la conclusión más resaltante que el clima organizacional se encuentra en un nivel bueno con un 63%, un nivel muy bueno con un 15% y un riesgo con un 22%. Se

percibió que cuando los colaboradores trabajan por sí solos se sienten comprometidos con las metas de la organización y sienten confianza en las habilidades de sus compañeros y superiores, originando un equilibrio laboral. (p.81)

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte en analizar las variables de inteligencia emocional y clima organizacional en trabajadores de la empresa hotelera “Casa Grande”. Asimismo, se mencionó que un compromiso en las metas organizacionales genera un ambiente laboral equilibrado.

b. Artículo

Villar et al. (2024) sustenta el artículo titulado“Clima organizacional como brújula del éxito: un estudio en una empresa de la Ciudad de México”, tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional en un hotel de cinco estrellas ubicado en la ciudad de México; para ello aplicó y diseñó una metodología de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y un diseño de investigación transversal; la recogida de datos se hizo a través de una encuesta; aplicado a 26 empleados del nivel operativo; llegando a la conclusión más resaltante “ El estudio determinó que el personal de la compañía no se encuentra motivado, ya que la dirección tiene que fomentar más la motivación y el reconocimiento por el trabajo bien hecho”(p. 36).

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte en evaluar el clima organizacional de un hotel de cinco estrellas ubicado en la ciudad de México. Además, manifestó que la dirección tiene que reconocer el trabajo bien hecho de los trabajadores para que se sientan motivados.

2.1.2.2. Antecedentes Nacionales

a. Tesis

Flores (2023) en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores, empresa agropecuaria Ransa- Chancay 2022”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, empresa agropecuaria RANSA, Chancay 2022, para ello aplicó y diseñó una investigación de enfoque cuantitativo de tipo básica, descriptivo, nivel correlacional con un diseño no experimental de corte transversal; la recogida de datos se hizo a través de la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario compuesto por 43 ítems; aplicado a los 184 trabajadores de la empresa agroexportadora Ransa; llegando a la conclusión más resaltante “Se demostró la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el clima organización y el reconocimiento personal y/o social de Trabajadores, Empresa Agropecuaria Ransa-Chancay 2022” (p. 113).

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte en determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, empresa agropecuaria RANSA, Chancay 2022. Además, se manifestó la importancia del reconocimiento hacia el personal para mejorar el clima organizacional ya que tiene una relación estadísticamente significativa.

Alvarado (2024), en su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la I.E.P. María Reina -Huancayo, 2023”, tuvo como objetivo determinar la asociación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la IEP María Reina, Huancayo,en el año 2023; para ello aplicó y diseñó una metodología de enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño no experimental - transversal y nivel correlacional; la recogida de datos se hizo a través de la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento haciendo un total de 28 encuestados; aplicado a los trabajadores de la IEP María Reina; llegando a la conclusión más resaltante es que los colaboradores pueden realizar sus

actividades a tiempo ordenando sus prioridades si es que cuentan con un clima organizacional positivo, de esta manera maximizan su rendimiento y evitan el estrés. (p.94)

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte en determinar la relación del clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la I.E.P. María Reina -Huancayo, 2023.

Asimismo, se manifestó la influencia que tiene el clima organizacional positivo en el rendimiento de los trabajadores.

Salvatierra y Zúñiga (2022), en su tesis titulada "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área de A&B en hoteles cinco estrellas de San Isidro, Lima - Perú en los años de pandemia 2020 - 2021", tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área de A&B en hoteles cinco estrellas de San Isidro, Lima – Perú, en los años de pandemia 2020 – 2021; para ello aplicó y diseñó una metodología de tipo mixto, para la investigación cualitativa se usó un diseño de teoría fundamentada y para la investigación cuantitativa se usó un diseño descriptivo, no experimental y transversal; la recogida de datos se hizo a través de una guía de preguntas para las preguntas a profundidad como instrumento para la investigación cualitativa, y la técnica de la encuesta y el cuestionario virtual como instrumento para la investigación cuantitativa; aplicado a 194 colaboradores del área de A&B; llegando a la conclusión más resaltante "Asimismo, se puede concluir que los factores más importantes dentro de la variable clima organizacional son las condiciones físicas, los aspectos de comunicación y las relaciones internas, de la misma manera los principales factores de la variable satisfacción laboral, son las condiciones de trabajo y la importancia de las tareas asignadas" (p. 82).

A partir de ello, se puede afirmar que dicha tesis se relaciona a nuestra investigación ya que tiene aporte en determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área de A&B en hoteles cinco estrellas de San Isidro, Lima – Perú, en los años de pandemia 2020 – 2021.

Además, se manifestó la importancia que tienen los factores de las variables clima organizacional y satisfacción laboral para los colaboradores del área de A & B.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Motivación del Personal

2.2.1.1. Definición de la Motivación Laboral

Gareth y George (2019) definen la motivación como: “Las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona, y su esfuerzo y persistencia frente a los obstáculos” (p. 49).

Finalmente, Robbins y Judge (2017) definen a la motivación como: "Los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de las personas para alcanzar las metas" (p. 42)

Por otro lado, Chiavenato (2015) afirma que la motivación influye en la reacción de respuesta que pueden ser positivas como negativas por parte de una persona. Es decir su conducta está condicionada a su motivación de acuerdo a la situación en la que se encuentre la persona.

La motivación laboral está conformada por los factores internos y externos que fomentan a los colaboradores el cumplimientos de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2014). La motivación laboral de acuerdo con Herzberg (citado en Chiavenato,

2014), se componen en dos dimensiones: factores higiénicos y factores motivacionales. Los factores higiénicos se establecen en las condiciones y el entorno de trabajo en la que desempeñan los colaboradores, mientras que los factores motivacionales se establecen en el perfil del puesto y tareas a desempeñar.

2.2.1.2. Teorías

2.2.1.2.1. Teoría de la Jerarquía de las necesidades

Según Maslow (1943), citado en Chiavenato(2014, pág. 243) planteó una jerarquía de necesidades y factores que motivan a una persona. Estas son 5 jerarquía y se consideran con un orden jerárquico ascendente de acuerdo a la importancia en la vida de una persona.

• Fisiológicas. Donde están incluidos los alimentos,descanso, abrigo y sexo.

• Seguridad. Se encuentran la seguridad , protección contra el peligro, enfermedad, incertidumbre y desempleo.

• Sociales. Están incluidos las relaciones, amistad, aceptación,afecto,comprensión y consideración.

• Estima. Estos son satisfacción del ego, orgullo, estatus, prestigio, autorespeto, reconocimiento, confianza, progreso, aprecio y admiración de los compañeros.

• Autorrealización. Vienen a ser el desarrollo personal,excelencia personal, competencia y experiencia.

2.2.1.2.2. Teoría de los 2 factores

Según Herzberg (como se citó en Chiavenato, 2014) formuló la teoría de dos factores para explicar la actitud de las personas en su entorno laboral. Según Herzberg, estos dos factores conducen la actitud de las personas.

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos. Se encuentran en el entorno y condiciones en las que desempeña su trabajo la persona. Los individuos no tienen control sobre estos factores ya que se encuentran en su propio entorno y solo la empresa gestiona esas condiciones. Sin embargo no generan satisfacción en su naturaleza sino sólo evitan la insatisfacción.
2. Factores motivacionales o factores intrínsecos. Se relacionan con el perfil del puesto y con la naturaleza de las tareas. Usualmente, las tareas y los puestos eran definidos según los principios de eficiencia y economía y dejaba de lado la creatividad y el desafío del personal. Por ende, en el individuo esto causaba desmotivación y ausencia de sentido psicológico. Los factores motivacionales generan una satisfacción real en el individuo siendo algo profundo y estable.

La teoría de los dos factores de Herzberg concluyó que para que el individuo siente la satisfacción, las tareas de su puesto de trabajo deben ser desafiantes y estimulantes. Es decir, la satisfacción depende de los factores motivacionales. En cambio, la insatisfacción depende de los factores higiénicos, es decir el salario, el ambiente de trabajo, la supervisión, las prestaciones, los compañeros, y la situación en general que involucra el puesto.

A manera de conclusión podemos decir que la teoría de Maslow y Herzberg se relacionan o asemejan ya que algunos componentes como los factores higiénicos de Herzberg son equivalentes a las necesidades primarias de Maslow que son: fisiológicas y de seguridad, incluso algunas necesidades sociales; mientras que los factores motivacionales son similares a las necesidades secundarias de estima y autorrealización.

2.2.1.2.3. Teoría de las necesidades de McClelland

Para Castro y Durand citan a McClelland (1989) quién considera de gran importancia 3 factores, detallando de la siguiente manera la motivación:

- Necesidad de logro: Viene a ser el impulso de un estímulo para acercarse al éxito en relación con la suma de estándares y triunfos.
- Necesidad de poder: Lograr que las personas lleguen a conseguir un nivel de compromiso que solo es posible a través del poder de influir en los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al hecho de que el individuo busca generar vínculos de carácter personal y cercano.

2.2.1.3.Técnicas Motivacionales

Según Ruiz et al. (2012). Menciona que las empresas realizan diferentes acciones de motivación.

- Políticas de conciliación : Son aquellas que involucran un equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar como un horario flexible, servicios de guardería; permisos por maternidad, salud médica o excepciones.
- Mejora de las condiciones laborales. Esto se refiere al salario como aquellas condiciones laborales físicas para el cumplimiento de las funciones. Estas condiciones son: iluminación, temperatura, decoración o equipamiento.
- Enriquecimiento del trabajo. Es la manera para que el trabajo sea menos rutinario como dar autonomía al colaborador para que tome decisiones que involucren con su trabajo.
- La adecuación de la persona al puesto de trabajo. La empresa selecciona a una persona en específica que tenga las competencias o capacidades idóneas para desarrollar un puesto de manera excelente o efectiva lo cual genera en el trabajador un grado de motivación e interés en su labores.
- El reconocimiento del trabajo.Consiste dar reconocimiento al trabajador por alguna tarea bien realizada puede consistir desde unas palabras felicitaciones por correo

informe o a través de una propuesta de ascenso.También a través de regalos y bonos o viajes o dinero o días de descanso de tal forma que el trabajador sienta que está siendo reconocido. Asi mismo a través de formación y desarrollo profesional que le permiten al trabajador mejorar su desempeño en el puesto actual y tener una perspectiva de desarrollo o crecimiento profesional dentro de la misma empresa a través de promociones ascensos o intercambios con otra sucursal de la misma cadena.

- Dirección participativa por objetivos. Consiste en establecer el determinado periodo de tiempo ya sea trimestre semestre o anual esto para que los objetivos sean aún más motivadores ya que van a permitir que se realicen o al ser desafiantes demandan más esfuerzo y cuando lo logren sienta una un grado de cumplimiento por esos objetivos
- Evaluación de desempeño. Es un proceso continuo de identificación medición y desarrollo del desempeño de los empleados por ejemplo en hotelería se utiliza lo que viene a ser unas evaluaciones del de la persona mediante estándares que la misma cadena establece cada cierto tiempo que se le debe hacer a sus trabajadores y Sabiendo eso se puede llevar más capacitaciones o abril le hemos puesto de trabajo o ascender a trabajadores.

2.2.1.4. Dimensiones

Herzberg (como se citó en Chiavenato , 2014, pp.242- 245) menciona que hay 2 factores en la motivación laboral y los detalla de la siguiente manera.

- Factores higiénicos: Son aquellos considerados como el salario, las prestaciones sociales, el tipo de jefatura o supervisión que la personas reciben de sus superiores, las condiciones materiales y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de la relación entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc

- Factores Motivacionales: Involucran sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo desempeña en su trabajo.

Siendo estos factores considerados dimensiones de estudio en nuestra tesis de investigación.

2.2.2. Clima organizacional

2.2.2.1. Definición del clima organizacional

El clima organizacional es definido por diversos autores. A continuación, se muestran algunas definiciones pertinentes.

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras” García (como se citó en García, 2009, pp.47-48).

“Entendemos por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (Álvarez, 1993, p.1).

El ambiente interno influye en la motivación del personal ya que existen diferentes tipos de motivación dentro de la organización. Por lo tanto, si es que se satisfacen las necesidades personales y se eleva la moral de los colaboradores será beneficio para la organización. Tanto el clima organizacional como la motivación del personal se ven mutuamente influenciados, es decir si existe un clima organizacional positivo, los colaboradores están motivados, y si se cuenta con colaboradores motivados, estos contribuyen a mantener un mejor ambiente laboral. (Chiavenato, 2000, p.86)

Álvarez , Chiavenato y García concuerdan que los factores tanto personales como de la organización influyen en la motivación del personal ya que si es favorable proporciona una satisfacción laboral.

Asimismo Forehand y Gilmer; y Tagiuri y Litwin, quiénes citaron a Uribe afirman que las características o atributos de las organizaciones influyen en sus decisiones y comportamientos, además esto le permite poder diferenciar una de otras organizaciones.

"Un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización" Forehand y Gilmer (como se citó en Uribe, 2015, p.40).

El clima organizacional es un conjunto de interpretaciones que tienen los miembros y que estos influyen en sus conductas y motivaciones. Por lo tanto, el clima organizacional es una característica con cierta constancia que influye en las conductas y puede ser descrita como atributos de la organización. Tagiuri y Litwin (como se citó en Uribe, 2015, p.40).

Se puede afirmar en ambas definiciones que las características, atributos o factores de la organización pueden influir positivamente o negativamente en el comportamiento y decisiones de los trabajadores; asimismo, también los factores personales de los trabajadores influyen en sus decisiones. Además, los trabajadores pueden diferenciar a las organizaciones de otras de acuerdo a sus características, atributos o factores, lo que le permiten tomar decisiones.

2.2.2.2. Características del clima organizacional

"La principal característica del clima organizacional es determinar la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción, etc." (Buelvas & Cardona, 2010, p.143).

En ese sentido se puede afirmar que el clima laboral está definido por la percepción que tiene el colaborador respecto a su puesto, la satisfacción que siente, el nivel de rendimiento y productividad, entre otros.

- Está determinado por el conjunto de realidades psicológicas y culturales de la organización así como también de las conductas, aptitudes y expectativas de las personas.
- Se logra observar diferentes climas en cada individuo cuando realizan una misma tarea ya que cada uno percibe el clima de forma diferente de acuerdo a su percepción que tienen del trabajo.
- Aunque los resultados puedan identificarse fácilmente suele resultar complicado describirlo con palabras.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un factor importante en las actitudes y expectativas ya que afecta directamente en el comportamiento .
- Busca mejorar el ambiente interno laboral de los empleados. María del Carmen Martínez (como se citó en Buelvas & Cardona, 2010, p.143).

Silva (como se citó en García e Ibarra, s.f.), menciona las siguientes características acerca del clima organizacional: está presente en la organización, externo al individuo, las percepciones que tiene el individuo son diferentes, es diferente a la cultura organizacional y se puede anotar mediante diferentes métodos (p.14).

Carmen Martínez y Silva concuerdan en la característica que la percepción del clima laboral es diferente en cada trabajador.

Asimismo, Rodríguez (como se citó en García e Ibarra, s.f.) afirma que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional puede tener ciertos cambios graduales pero de igual forma tiene cierta estabilidad.
- El clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores.
- El clima organizacional influye en la identidad y compromiso de los trabajadores.
- El comportamiento y actitudes de los trabajadores son modificados por ellos mismos, a su vez generan cambios en el clima organizacional.
- Los elementos internos que componen la empresa afectan al clima y a su vez estos elementos se ven afectados por el clima.
- La rotación y ausentismo son problemas de la organización y que puede ser una alerta para la empresa de un mal clima laboral, esto puede generar en los empleados una insatisfacción laboral (p.14).

Los elementos internos de la empresa guardan relación con el ambiente laboral. Tienen cierta permanencia, a pesar de los eventos internos y externos que puedan suceder. El clima de la organización tiene cierta estabilidad con cambios graduales, estos cambios graduales pueden surgir por alteraciones de las decisiones de importancia que tiene que tomar la organización. Por ejemplo, si existe un conflicto en la organización no resuelto puede afectar el clima por un periodo prolongado Méndez (como se citó en Peña, 2018, p.57).

Peña y Rodríguez mencionan que las organizaciones pueden tener cierta estabilidad en el clima organizacional, sin embargo puede existir cambios debido a las decisiones que se puedan tomar en la organización.

El clima organizacional cuenta con diferentes elementos que afectan en la motivación del personal y esto se ve reflejado en su comportamiento de manera positiva y negativa.

- Estructura: Los miembros de la organización tienen una opinión acerca de los reglamentos, procedimientos o trámites que la empresa realiza y que ellos puedan realizar su trabajo de acuerdo a lo establecido.
- Responsabilidad: Es el compromiso que tienen los colaboradores para tomar decisiones en el trabajo de manera independiente.
- Recompensa: Es el premio que se le otorga a los colaboradores, cuando la empresa percibe que son merecedores de dicho premio.
- Riesgo: El riesgo que enfrenta la empresa al momento de imponer el trabajo.
- Relaciones: Es la percepción que tienen los colaboradores acerca de su lugar de trabajo, es decir, acerca de sus relaciones sociales.
- Cooperación: El sentimiento que experimentan en su trabajo cuando sienten que formar parte de un equipo y reciben apoyo mutuo
- Conflictos: La situación en que enfrentan los miembros de manera madura cuando escuchan las opiniones de los demás.
- Identidad: Es sentirse importante dentro de la organización y formar una pieza fundamental en el equipo.
- Es fundamental conocer el clima organizacional ya que brinda una oportunidad de retroalimentación para plantear planes y oportunidades de mejora, tomando en cuenta las conductas de los colaboradores con el fin aumentar la motivación y el rendimiento laboral (Peña, 2018, pp.59-61).

Por otro lado Peña menciona que el clima organizacional presenta características como estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, conflictos e

identidad que influyen positivamente o negativamente en la motivación del trabajador y con ello a su comportamiento.

2.2.2.3. Importancia del clima organizacional

"La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones"(Uribe, 2015, p.44).

El clima organizacional es una característica de la empresa. Dado que los factores pueden ser positivos o negativos ya que dependen de la percepción que tenga el individuo. Esto se ve reflejado en el comportamiento del individuo. Beneficiarse de un buen clima organizacional puede aumentar la satisfacción del colaborador ya que están motivados y comprometidos, asimismo, la empresa puede identificar quiénes son los que están alineados con los objetivos (Flores, 2022, p.13).

Es importante que exista un clima laboral en armonía para que así las organizaciones funcionen eficientemente. Para ello, se debe considerar aspectos psicológicos cómo su comportamiento influyen en su desempeño. Esto está relacionado directamente con las percepciones que el colaborador tenga acerca de su lugar de trabajo e implica de la misma manera la relación con el medio ambiente y su entorno laboral (García et al., 2017).

García et al. y Flores concuerdan que un buen clima organizacional trae beneficios a la organización y que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Al mismo tiempo, García et al. menciona la importancia de considerar los aspectos psicológicos que afectan los comportamientos.

> La importancia del clima social radica en que influye como un todo en cada miembro de la organización, en la conducta, en los sentimientos, al igual que el clima meteorológico. El individuo interpreta

> el clima y saca sus propias conclusiones y actúa en consonancia. Las consecuencias que saca depende en cierto modo de sus necesidades y motivaciones. (Arce et al., 1994, p.80)

La importancia del clima organizacional es la percepción que tienen el colaborador frente a los factores organizacionales y no solo en el comportamiento que tienen como resultado de estos factores. Estos factores son: modos de comunicación, estilos de liderazgos, el tamaño de la organización, entre otros. Sin embargo, estas percepciones pueden depender de las actividades, interacciones y experiencias de cada colaborador de la empresa (Guevara, 2018, p.18).

Arce et al. y Guevara manifiestan que el clima organizacional depende de las deducciones que tienen los trabajadores y actúan en relación a ello. Los comportamientos dependen de sus interacciones y actividades que realicen.

Los elementos que forman el clima como las actitudes, creencias y valores se vuelven importante para el administrador ya que puede diagnosticar y analizar el clima de su organización por las siguientes razones:

- Identificar las fuentes del conflicto que genera insatisfacción y que producen actitudes negativas.
- Propiciar un cambio que indique al administrador los elementos en donde intervenir para su actuación.
- Mantener el desarrollo de su organización y estar prevenido de las eventualidades que pueden surgir.

De esta manera, el administrador puede ejercer control sobre el clima organizacional de manera que sea efectiva y eficaz (Brunet, 1987, p.20).

Por otro lado, Brunet menciona la importancia del control que puede tener el administrador para poder evaluar el clima organizacional, es decir hacer un diagnóstico para analizarlo y tomar medidas en beneficio para la organización.

2.2.2.4. Beneficios de un buen clima organizacional

Para alcanzar el éxito de la organización es necesario contar un clima organizacional positivo a través de aumentar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar el desempeño.

Un colaborador puede alcanzar un rendimiento eficaz mediante una buena motivación la cual es producida por un clima organizacional positivo y esto a su vez es resultado de un buen liderazgo (Portalanza & Serrano, 2014, p.123).

Un clima organizacional favorable impulsará iniciativas que promuevan nuevos negocios, nuevos proyectos y resolver problemas; asimismo optimizará la comunicación interna; incrementará la competitividad y simplificará el gobierno de la organización. Sin embargo, esto requiere:

- El fortalecimiento de las acciones para promover la salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los empleados, con un sentido de pertenencia.
- La supervisión de los factores de riesgo vinculados con accidentes y enfermedades laborales.
- La motivación indispensable para impulsar y garantizar el avance de una política de salud, higiene y seguridad ocupacional, así como la protección ambiental.
- Un enfoque integral de seguridad laboral, salud, calidad de vida, desarrollo sostenible y protección del medio ambiente en todos los proyectos futuros que se planeen emprender. (Cañedo et al., 2009)

Las empresas exitosas le dan prioridad en procurar tener un centro laboral agradable, ya que contar con un entorno así, da la facilidad de tener buenas relaciones personales entre los colaboradores mejorando la productividad, disminución de accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación del personal (Chiavenato, 2008, p.475).

El clima organizacional es uno de los aspectos importantes a considerar en el cumplimento de metas y en su desarrollo de la organización. Para que el trabajo sea productivo, la empresa debe brindar las facilidades y herramientas necesarias para poder desempeñarse en su ámbito laboral y alcanzar el propósito.

Es así, que el clima organizacional, tiene como modelo la percepción individual que tiene el personal dentro de la organización, como su ambiente físico, características estructurales y ambiente social, siendo estos elementos una gran influencia en el comportamiento del personal, así como en la productividad de la institución (Palacios, 2019, p.71)

Ambos autores concuerdan sobre los beneficios que trae un buen clima organizacional y eso se ve reflejado en el desempeño. Asimismo, para que una organización tenga éxito, es fundamental contar con ciertas herramientas. Entre ellas, la promoción de la buena salud, ya que garantiza el bienestar físico y mental de los trabajadores, lo cual influye en el rendimiento. La motivación, es otra herramienta que impulsa a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos. La participación activa por parte de los trabajadores, donde cada integrante se involucra en las actividades y toma de decisiones. Si estas herramientas se manejan de la mejor manera, contribuirán significativamente al comportamiento organizacional, al clima laboral positivo y, en consecuencia, al éxito de la organización.

2.2.2.5. Factores que influyen en el clima organizacional

"El clima organizacional está constituido por una serie de factores considerados como aspectos determinantes para incrementar la productividad" León (como se citó en Alejandría et al., 2023, p.7).

"Se desarrollan según las capacidades de la organización y los factores que influyen en el entorno que se encuentran" Payares, Berdugo, Caridad y Navarro (como se citó en Duran et al., 2018).

La intervención de los factores internos y externos pueden hacer que cambie el clima organizacional cuando. Por lo tanto, ambos factores deben ser identificados y evaluados oportunamente.

El liderazgo destaca como uno de los principales factores internos ya que permite identificar aspectos que requieran mejoras y al mismo tiempo permite la adopción de la organización frente a las situaciones. De igual manera, la estructura organizativa, se basa en la relación de jerarquías y actividades a realizar con el fin del cumplimiento de metas, mejorando las habilidades, donde la cultura organizacional permite que el personal realice sus actividades de manera apropiada Cardozo (Alejandría et al., 2023, pp.7-8).

El liderazgo y la motivación son factores internos que han prevalecido en el clima organizacional y que contribuyen con el buen desempeño.

Los factores externos resaltantes son: el entorno familiar y las relaciones comerciales. El entorno familiar impacta de manera directa en el comportamiento de los colaboradores. Las relaciones comerciales que tienen las organizaciones generan altas expectativas que ocasiona que los colaboradores estén motivados y contribuyan de manera eficiente y eficaz en sus tareas asignadas Montoya et al. (Alejandría et al., 2023, p.8).

“Son los factores externos como entorno social y convivencia familiar los que influyen en mayor medida en el clima organizacional debido a que influencian en la conducta y actuar de los funcionarios y/o colaboradores” Pupo-Guisado et al. (Alejandría et al., 2023, p.8).

El factor humano es un factor clave en la organización ya que se encarga de realizar las tareas en función del progreso y beneficio de esta. Como resultado, las empresas se enfocan en brindar un clima organizacional eficiente que les permita su desarrollo y aumentar la capacidad social en base a la motivación, beneficios, remuneración, incentivos, recompensas, desarrollo personal y profesional, procurando obtener una satisfacción en el trabajo Duran (como se citó en Duran et al., 2018).

Los autores concuerdan en que los factores internos y externos son determinantes en la productividad de las organizaciones. Estos deben ser identificados y evaluados debidamente para el bienestar de los trabajadores ya que influyen en su desempeño.

Koontz (como se citó en (Duran et al., 2018) mencionan que las organizaciones están comprometidas en conseguir un eficiente clima con el fin de impulsar el rendimiento de los trabajadores.

La nueva gerencia ha entendido que el ambiente del trabajo impacta en la productividad y cumplimiento de objetivos, de igual manera en algunos elementos psicosociales como la satisfacción laboral. Aunque lo mencionado anteriormente no se ha demostrado de manera general se conoce que el clima de cada organización podría satisfacer de diferente manera a cada individuo aun siendo del mismo rubro Gibson, Ivancevich y Donnelly (como se citó en Duran et al., 2018).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (como se citó en Duran et al., 2018) afirman que la satisfacción producida en el entorno laboral es diferente en cada individuo. Es decir, lo que satisface a un individuo puede no satisfacer a otro.

2.2.2.6 Tipos del clima organizacional

A continuación, se presentan los diferentes tipos del clima organizacional expuestos por diversos autores, lo que permitirá ahondar en cómo estos influyen en las actividades de las organizaciones.

- Clima tipo Autoritario-Explotador: La mayor parte de las decisiones que se toman en la organización excluye las opiniones de los colaboradores ya que no se les toman en cuenta y se distribuyen las funciones siguiendo la jerarquía de mayor a menor nivel. En este clima solo existen instrucciones y órdenes que generan castigos, ocasionalmente recompensas y la comunicación de los directivos y colaboradores no existe.
- Clima tipo Autoritario-Paternalista: La dirección da confianza en sus empleados dando la impresión que las decisiones se toman en niveles inferiores pero siguen teniendo control el nivel superior y a su vez juegan con las necesidades sociales.
- Clima tipo Participativo-Consultivo: Este clima permite que los colaboradores opinen activamente pero la decisión final la toma la alta dirección. Y a su vez los jefes de área pueden tomar algunas decisiones específicas. Los jefes de área tienen confianza en sus colaboradores, la comunicación continua de arriba hacia abajo y se trata satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- Clima tipo Participativo – Grupal: Las decisiones están distribuidas y muy bien integradas en cada nivel de la organización. La comunicación entre la dirección y los colaboradores es de forma lineal y no solamente ascendente y descendente. Los

colaboradores se sienten motivados por su participación e implicación en los objetivos del rendimiento ya que refleja una relación de confianza entre jefes de área y colaboradores Barroso (como se citó en Peña, 2018, pp.58-59)

2.2.2.7 Teorías del clima organizacional

A continuación, se presentan diversas teorías sobre el clima organizacional propuestas por diferentes autores, que tratan sobre las percepciones que tienen los trabajadores acerca de su entorno laboral y cómo estas influyen en sus comportamientos y desempeños. Estas teorías permiten contextualizar el impacto del clima organizacional en las actividades de las organizaciones.

Teoría del clima organizacional (Litwin y Stringer, 1968).

El clima organizacional es percibido de diferentes formas por parte de los colaboradores ya que influyen en ellos diferentes aspectos de la organización. Tales como el sistema forma, estilo de liderazgo de los administradores y factores ambientales que influyen en sus actitudes, creencias valores y motivaciones. Asimismo, el estilo de dirección determina la percepción de los colaboradores sobre la organización si es sistema de escucha activa, si involucra la participación de los colaboradores, tomando como modelo su satisfacción y rendimiento laboral Litwin y Stringer (como se citó en Peralta, 2023, pp.14-15).

Teoría del Clima Organizacional (Meyer, 1968).

Durante las últimas 4 décadas, los investigadores y profesionales de recursos humanos han evidenciado uno de los retos más importantes que es el análisis de los comportamientos relacionados con el clima organizacional. Por lo tanto, las investigaciones realizadas han aumentado en relación al clima desde una perspectiva multidimensional como desde una

visión unidimensional. Sin embargo, en la actualidad existe un consenso general en entender el Clima Organizacional como una variable integrada, al menos, por seis dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional y espíritu de trabajo Meyer (como se citó en Peralta, 2023, p.15).

Teoría del clima organizacional (Bowers y Taylor, 1970).

Los autores mencionan 5 dimensiones para esta teoría: Apertura a los cambios tecnológicos en la que se basa en los recursos adquiridos por la dirección para mejorar el trabajo de los colaboradores. Recursos Humanos: La dirección se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.Comunicación: Se basa en las redes de comunicación que tiene la organización para que los colaboradores se sientan escuchados frente a la dirección. Motivación: La condiciones en las cuales trabajan los colaboradores para cumplir sus tareas. Toma de decisiones: Analiza la información para tomar decisiones, así como las funciones de los empleados Bowers y Taylor (como se citó en Peralta, 2023, p.15).

Teoría del Clima Organizacional (Steers, 1977).

Se refiere a las condiciones laborales que existe en la organización y que se relaciona directamente con la realización del trabajo, el contenido y tienen la capacidad de influir de manera negativa o positiva en su desempeño y en el estado de salud físico, mental y social de los colaboradores Steers (como se citó en Peralta, 2023, p.16).

Teoría del clima organizacional de (Sonia Palma, 2004).

El clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores en diferentes aspectos del entorno laboral, que funciona como un diagnóstico y ayuda a identificar y guiar las acciones preventivas o correctivas necesarias para mejorar el flujo de procesos y resultados de la organización. Diseñó un instrumento de Likert de 50 ítems y define

operacionalmente la variable clima laboral como la percepción que tienen los colaboradores en su entorno laboral, y en función a factores como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión, acceso a la información relacionada con su trabajo en cooperación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Según el análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales Palma (como se citó en Peralta, 2023, p.17).

Teoría del Clima Organizacional de Likert (Likert, 2011).

La reacción está determinada por la percepción que tienen los subordinados acerca del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben. Menciona tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción de cada individuo del clima. Variables causales, variables intermedias y variables finales Likert (como se citó en Peralta, 2023, pp.17-18).

2.2.2.8 Dimensiones

Las dimensiones del clima organizacional que se aborda en esta tesis son aquellas expuestas por Palma (2004), quien identificó estas dimensiones clave para analizar el clima dentro de las organizaciones. A continuación, se presentan las dimensiones tomadas de Palma.

- Autorrealización :Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- Involucramiento laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

- Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- Comunicación: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- Condiciones laborales: Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

2.3. Definición de términos básicos

Clima organizacional

Chiavenato (como se citó en Sanchez, 2021) : clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los colaboradores de la empresa

Trabajador

Concepto Enciclopedia online (s.f.) El término trabajador refiere a toda persona física que presta sus servicios subordinados a otra institución, o persona u empresa, obteniendo una retribución económica a cambio de su fuerza de trabajo.

Empresa

Se define como una compañía, negocio, institución u organización diseñada para proporcionar bienes y/o servicios a los consumidores. Mientras que frecuentemente se incluyen a los negocios mercantiles, en este documento se propone incluir organizaciones o

agencias no mercantiles, e individuos auto empleados. (Organización Mundial de la Salud, 2010,p.15)

Ambiente de trabajo

Es un entorno de trabajo en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad, bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en agradables condiciones. (Organización Mundial de la Salud, 2010, p.115)

Productividad

“La productividad es la relación entre los bienes o servicios producidos por un trabajador y los recursos que se han utilizado para obtener dicha producción. Se trata de una medida de eficiencia, que puede referirse tanto a una empresa en concreto como a una economía en su conjunto” (UNIR Revista,2023,p.1).

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de hipótesis general y específica

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

3.2.1. Hipótesis específicas

Existe relación directa entre los factores higiénicos y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

Existe relación directa entre los factores motivacionales y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

3.2. Variables y definición operacional

3.2.1. Identificación de variables

- Variable Independiente: Motivación del personal
- Variable Dependiente: Clima organizacional

3.2.2. Matriz de consistencia

- Ver anexo 1 : Matriz de consistencia

3.2.3. Operacionalización de variables

- Ver anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Diseño metodológico

> El presente trabajo de investigación adopta un enfoque cuantitativo. Seguidamente, se evidencian aportes teóricos de autores que sustentan el enfoque. La investigación cuantitativa se define como un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos numéricos para responder preguntas de investigación específicas y validar hipótesis. Este enfoque se basa en la recopilación de datos objetivos y cuantificables, que pueden ser analizados utilizando técnicas estadísticas. (de Jesús Bonifaz Villar, 2024, p.4)

Del mismo modo, Baptista et al. (2003) mencionan que:

> La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos.Por otro lado, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. (p.56). Asimismo, Baptísta et al. añaden que “ El proceso cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos "brincar o eludir" pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase” (p.57).

Por otro lado, este estudio es de tipo descriptivo y correlacional:

De acuerdo con Sanz & Meseguer (s.f.) afirma que:

> La investigación descriptiva se enmarca dentro de la metodología no experimental y, como su propio nombre indica, consiste en describir una situación real natural mediante la observación sistemática no participante o valiéndonos de preguntas a una muestra de personas capaces de proporcionar la información deseada sobre opiniones, comportamientos o circunstancias. (p.103)

En contraste con el tipo descriptivo, de Jesús Bonifaz Villar (2024) señala que "La investigación correlacional busca identificar relaciones y asociaciones entre variables, sin manipular o controlar ninguna de ellas. Este enfoque permite examinar la fuerza y la dirección de las relaciones entre variables, pero no establece relaciones de causalidad" (p.15).

Complementariamente, Baptísta et al. (2003) manifiesta que "Este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular" (p.105). Además, Baptísta et al. (2003) sostiene que "Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba" (p.105).

En cuanto al diseño de investigación, este estudio adopta un enfoque correlacional de tipo no experimental de corte transversal. Baptísta et al. (2003) plantea que:

Las variables no son manipulables en la investigación. Es decir, no se hace variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras variables.

Por otro lado, en la investigación no experimental se observa el fenómeno tal cual en su contexto natural para luego analizarlo. (pp.205-206)

Asimismo, Baptísta et al. (2003) afirma que :

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un tiempo determinado con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación. (p.208)

Según de Jesús Bonifaz Villar (2024) menciona que:

> El diseño transversal implica la recolección de datos de una muestra de participantes en un solo punto en el tiempo. Este enfoque proporciona una instantánea de la población en un momento específico y permite comparar diferentes grupos o variables en ese momento. (p.20)

4.2. Diseño muestral

4.2.1. Unidad de análisis

Hurtado (como se citó en Vega,K y Ríos,L 2018) plantea que son los elementos en los que recae la obtención de información y deben ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quién o a quiénes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener información.

En este estudio la unidad de análisis son los colaboradores del Sonesta Hotel Yucay.

4.2.2. Población de estudio

Hernandez-Sampieri y Mendoza (como se citó en Vega,K y Ríos,L 2018) lo detallan como un grupo que comparten ciertas características como contenido, lugar, tiempo y accesibilidad.

En ese sentido, se tomó en cuenta a los 91 colaboradores del hotel entre las áreas administrativas, operativas y jefaturas. Cabe resaltar que se consideró a los actuales trabajadores del mes de Agosto del 2025.

4.2.3. Tamaño de muestra

Hernandez-Sampieri et (como se citó en Vega,K y Ríos,L 2014) menciona que la muestra debe representar el universo o población con probabilidades, con cierto porcentaje de error, el cual es mínimo y con un nivel de confianza, el cual se pretende maximizar.

Fórmula aplicada: $N= Z2 \times P \times Q \times N / e2 (N-1) + P \times Q \times Z2$

Donde:

Tamaño de la muestra (n): 74

Nivel deseado de confianza (Z): 95%

Porcentaje estimado de la muestra (p*q): 50%

Error máximo aceptable (e): 5%

Tamaño de la población o el universo (N): 91

4.2.4. Selección de muestra

Hernandez-Sampieri y Mendoza (como se citó en Vega,K y Ríos,L 2018) señalan que es un subgrupo de la población, representativa y un reflejo de la población. Así mismo resaltar que es un muestreo probabilístico ya que se utilizó la fórmula de la población finita para hallar la muestra.

4.3. Técnicas de recolección de datos

La encuesta fue seleccionada como técnica de recolección de datos por su utilidad para obtener información estructurada de un grupo determinado.

Según Yuni & Urbano (2014) afirman que:

> En otras palabras, la investigación por encuesta es propicia cuando se quiere obtener un conocimiento de colectivos o clases de sujetos, instituciones o fenómenos.
>
> Al referirse a conjuntos o poblaciones, privilegia el uso de la estadística como procedimiento de organización, análisis e interpretación de datos. (pp.63-64)

En cuanto al instrumento empleado fue el cuestionario:

Asimismo, Yuni & Urbano (2014) mencionan que:

> El cuestionario es un instrumento que consiste en la elaboración de una serie de preguntas que fueron formuladas de manera estructurada. Debido a que las preguntas están estructuradas permite una mejor formulación. La finalidad es recolectar información de manera ordenada y sistemática respecto a las opiniones y sentimientos de las personas acerca de un tema (p.65).

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta. La estructura de la encuesta realizada a los colaboradores del Sonesta Hotel Yucay, permite acceder a ella a través del cuestionario diseñado con anticipación para obtener la información necesaria.

El instrumento utilizado es el cuestionario que tendrá un conjunto de ítems debidamente formulados para obtener información del problema investigado. Los enunciados de los ítems corresponden a los indicadores de las variables: motivación del personal y clima organizacional. El cuestionario está compuesto por 21 preguntas en escala de Likert de 1 a 5, donde 1 es nunca y el 5 es siempre. Dividida en 7 dimensiones: factores higiénicos, factores motivacionales, autorrealización o realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación organizacional y condiciones laborales; donde se evalúan a los indicadores.

4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó estadística descriptiva e inferencial, con la elaboración de tablas y gráficos, digitalizando y sistematizando los datos en el programa Microsoft Excel. Asimismo, se utilizó el software SPSS versión 26 para el análisis estadístico. En este último, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach con el fin de determinar la confiabilidad del cuestionario aplicado.

Tabla 1

Coeficiente Alfa de Cronbach en la prueba piloto

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.682	21

Nota. Resultado del Alfa de Cronbach para el cuestionario aplicado en la prueba piloto con 15 colaboradores del sector hotelero (2025).

La confiabilidad del instrumento, conformado por 21 ítems, se evaluó mediante el software SPSS versión 26. Para ello, se aplicó una prueba piloto a 15 colaboradores del sector hotelero, cuyos datos fueron procesados en el programa. Posteriormente, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.682, el cual refleja un nivel de consistencia interna aceptable para la aplicación del cuestionario en el estudio principal, dado que se aproxima al valor ideal de 1.

4.5. Aspectos éticos

Para el desarrollo de esta investigación y la recolección de datos se realizó la visita al hotel Sonesta Posadas del Inca Yucay, en la cual se encuentra en el distrito de Yucay, provincia de Urubamba, en la región del Cusco. Se recolectó la información de los

colaboradores del hotel, haciéndoles saber que la información brindada en el cuestionario se utilizará solo para fines académicos y confidenciales. Cabe mencionar que el trabajo de investigación está alineado con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) 3, 4 y 8 relacionados con la promoción del bienestar y la salud de las personas , el fortalecimiento de una educación de calidad a través de la capacitación continua del personal y la promoción del trabajo decente y crecimiento económico sostenible , respectivamente.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos

5.1.2 Confiabilidad del instrumento

Tabla 2

Coeficiente Alfa de Cronbach de la muestra real

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.937	21

Nota. Resultado de Alfa Cronbach para el cuestionario aplicado a la muestra real (2025).

La confiabilidad del instrumento, conformado por 21 ítems, se evaluó mediante el software SPSS versión 26. Para ello, se procesaron los datos recolectados de la muestra conformada por 74 colaboradores del Sonesta Hotel Yucay. Posteriormente, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de **0.937**, el cual refleja un nivel de consistencia interna excelente, dado que se aproxima al valor ideal de 1, lo que garantiza la confiabilidad del cuestionario utilizado en la investigación.

5.1.3 Análisis de ítems

Tabla 3

Pregunta 1. Está conforme con el sueldo que recibe por el trabajo realizado

Está conforme con el sueldo que recibe por el trabajo realizado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	7	9.5	9.5	9.5
	Algunas veces	15	20.3	20.3	29.7
	Casi Siempre	35	47.3	47.3	77.0
	Siempre	17	23.0	23.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 7 los cuales representan el 9.5% de los encuestados casi nunca están conformes con el sueldo que reciben por el trabajo realizado en la empresa . Asimismo, 15 que representan el 20.3% comentan que algunas veces. Por otro lado, 35 que representan el 47.3% casi siempre están conforme con el sueldo que reciben. Finalmente, 17 que representan el 23% están siempre conformes. Se afirma que la mayoría casi siempre está conforme con el sueldo que recibe por el trabajo realizado en el Hotel.

Tabla 4

Pregunta 2. Está satisfecho con los beneficios laborales que recibe, tanto los establecidos por ley como los adicionales que brinda la empresa

Está satisfecho con los beneficios laborales que recibe, tanto los establecidos por ley como los adicionales que brinda la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Casi Nunca	2	2.7	2.7	4.1
	Algunas veces	9	12.2	12.2	16.2
	Casi Siempre	17	23.0	23.0	39.2
	Siempre	45	60.8	60.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de los cuales representan el 1.4% de los encuestados nunca está satisfecho con los beneficios laborales que recibe, tanto los establecidos por ley como los adicionales que brinda la empresa. Asimismo, 2 que representan el 2.7% comentan que casi nunca. Por otro lado, 9 que representan el 12.2%

algunas veces está satisfecho con los beneficios laborales. Además,17 que representan el 23.0% casi siempre satisfechos. Finalmente, 45 que representan el 60.8 % están siempre satisfechos con los beneficios laborales que reciben. Se afirma que la mayoría siempre está satisfecho con los beneficios laborales que recibe, tanto los establecidos por ley como los adicionales que brinda la empresa.

Tabla 5

Pregunta 3. Considera que su supervisor crea un ambiente de confianza para consultarle cualquier duda o inconveniente

Considera que su supervisor crea un ambiente de confianza para consultarle cualquier duda o inconveniente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2.7	2.7	2.7
	Casi Nunca	3	4.1	4.1	6.8
	Algunas veces	9	12.2	12.2	18.9
	Casi Siempre	21	28.4	28.4	47.3
	Siempre	39	52.7	52.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de los cuales representan el 2.7% de los encuestados nunca considera que su supervisor crea un ambiente de confianza. Asimismo, 3 que representan el 4.1 % comentan que casi nunca. Por otro lado, 9 que representan el 12.2% algunas veces consideran un ambiente de confianza por su supervisor . Además, 21 que representan el 28.4% casi siempre . Finalmente, 39 que representan el 52.7 % siempre . Por lo cual se afirma que la mayoría siempre considera que su supervisor crea un ambiente de confianza para consultarle cualquier duda o inconveniente.

Tabla 6

Pregunta 4. Considera que el área donde labora son las adecuadas

Considera que el área donde labora son las adecuadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Algunas veces	5	6.8	6.8	8.1
	Casi Siempre	23	31.1	31.1	39.2
	Siempre	45	60.8	60.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de los cuales representan el 1.4% de los encuestados nunca consideran que el área donde labora son las adecuadas. Asimismo, 5 que representan el 6.8 % comentan que algunas veces. Además, 23 que representan el 31.1% casi siempre consideran que su área es adecuada. Finalmente, 45 que representan el 60.8 % siempre . Por lo cual se afirma que la mayoría siempre considera que el área donde labora son las adecuadas dentro del Hotel.

Tabla 7

Pregunta 5. Conoce los procedimientos de su área de trabajo

Conoce los procedimientos de su área de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	2.7	2.7	2.7
	Casi Siempre	14	18.9	18.9	21.6
	Siempre	58	78.4	78.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de los cuales representan el 2.7% de los encuestados casi nunca conoce los procedimientos de su área de trabajo. Asimismo, 14 que representan el 18.9 % comentan que casi siempre. Finalmente, 58 que representan el 78.4 % siempre . Por lo cual se afirma que la mayoría siempre considera que conoce los procedimientos de su área de trabajo.

Tabla 8

Pregunta 6. Se siente satisfecho con las tareas asignadas a su puesto de trabajo

Se siente satisfecho con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Algunas veces	8	10.8	10.8	12.2
	Casi Siempre	18	24.3	24.3	36.5
	Siempre	47	63.5	63.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de los cuales representan el 1.4% de los encuestados casi nunca se siente satisfecho con las tareas asignadas a su puesto de trabajo. Asimismo, 8 que representan el 10.8 % comentan que algunas veces. Además, 18 que representan el 24.3% casi siempre se siente satisfecho. Finalmente, 47 que representan el 63.5 % siempre . Por lo cual se afirma que la mayoría siempre se siente satisfecho con las tareas asignadas a su puesto de trabajo en el Hotel.

Tabla 9

Pregunta 7. Las tareas asignadas en su área de trabajo permiten alcanzar los objetivos de la empresa

Las tareas asignadas en su área de trabajo permiten alcanzar los objetivos de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	2.7	2.7	2.7
	Algunas veces	1	1.4	1.4	4.1
	Casi Siempre	20	27.0	27.0	31.1
	Siempre	51	68.9	68.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de los cuales representan el 2.7% de los encuestados casi nunca las tareas asignadas en su área de trabajo permiten alcanzar los objetivos de la empresa. Asimismo, 1 que representan el 1.4 % comentan que algunas veces. Además, 20 que representan el 27.0% casi siempre . Finalmente, 51 que representan el 68.9% siempre . Por lo cual se afirma que la mayoría siempre percibe que las tareas asignadas en su área de trabajo permiten alcanzar los objetivos de la empresa.

Tabla 10

Pregunta 8. Recibe reconocimiento por una tarea bien realizada

Recibe reconocimiento por una tarea bien realizada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	6.8	6.8	6.8
	Casi Nunca	3	4.1	4.1	10.8
	Algunas veces	19	25.7	25.7	36.5
	Casi Siempre	20	27.0	27.0	63.5
	Siempre	27	36.5	36.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 5 de los cuales representan el 6.8% de los encuestados nunca recibe reconocimiento por una tarea bien realizada. Asimismo, 3 que representan el 4.1% comentan que casi nunca. Por otro lado, 19 que representa el 25.7 % algunas veces. Además, 20 que representan el 27% casi siempre. Finalmente, 27 que representan el 36.5 % siempre . Por lo cual se afirma que la mayoría siempre reciben reconocimiento por una tarea bien realizada.

Tabla 11

Pregunta 9. Existe una línea de carrera en la empresa

Existe una línea de carrera en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2.7	2.7	2.7
	Casi Nunca	10	13.5	13.5	16.2
	Algunas veces	19	25.7	25.7	41.9
	Casi Siempre	18	24.3	24.3	66.2
	Siempre	25	33.8	33.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de los cuales representan el 2.7% de los encuestados nunca creen que existe una línea de carrera en la empresa. Asimismo, 10 que representan el 13.5 % comentan que casi nunca. Por otro lado, 19 que representa el 25.7 % algunas veces. Además, 18 que representan el 24.3% casi siempre. Finalmente, 25 que

representan el 33.8 % siempre . Por lo cual se afirma que la mayoría siempre considera que existe una línea de carrera en la empresa.

Tabla 12

Pregunta 10. Recibe capacitaciones constantes que permiten mejorar su desempeño laboral

Recibe capacitaciones constantes que permiten mejorar su desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	2.7	2.7	2.7
	Algunas veces	10	13.5	13.5	16.2
	Casi Siempre	14	18.9	18.9	35.1
	Siempre	48	64.9	64.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de los cuales representan el 2.7% de los encuestados casi nunca recibe capacitaciones constantes que permiten mejorar su desempeño laboral. Asimismo, 10 que representan el 13.5 % comentan que algunas veces. Además, 14 que representan el 18.9% casi siempre . Finalmente, 48 que representan el 64.9 % siempre . Por lo cual se afirma que la mayoría siempre considera recibir capacitaciones constantes que permiten mejorar su desempeño laboral en la empresa.

Tabla 13

Pregunta 11. Cumple con las tareas asignadas dentro del tiempo determinado

Cumple con las tareas asignadas dentro del tiempo determinado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Algunas veces	2	2.7	2.7	4.1
	Casi Siempre	25	33.8	33.8	37.8
	Siempre	46	62.2	62.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de ellos, lo que representa el 1.4% del total, considera que casi nunca cumple con las tareas asignadas dentro del tiempo determinado. Por otro lado, 2 que representan el 2.7% algunas veces. Asimismo, 25 que representan el 33.8% casi siempre. Finalmente, 46 que representan el 62.2 % siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que siempre cumplen con las tareas asignadas dentro del tiempo determinado.

Tabla 14

Pregunta 12. Existen actividades de integración que hayan contribuido a su desarrollo personal

Existen actividades de integración que hayan contribuido a su desarrollo personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Casi Nunca	3	4.1	4.1	5.4
	Algunas veces	13	17.6	17.6	23.0
	Casi Siempre	23	31.1	31.1	54.1
	Siempre	34	45.9	45.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de ellos, lo que representa el 1.4% del total, considera que nunca existen actividades de integración que hayan contribuido a su desarrollo personal. Asimismo, 3 que representan el 4.1% casi nunca. Por otro lado, 13 que representan el 17.6% algunas veces. Además, 23 que representan el 31.1% casi siempre. Finalmente, 34 que representan el 45.9 % siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que siempre existen actividades de integración que hayan contribuido a su desarrollo personal.

Tabla 15

Pregunta 13. Existe retroalimentación y evaluaciones regulares que permiten desarrollarme profesionalmente

Existe retroalimentación y evaluaciones regulares que permiten desarrollarme profesionalmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2.7	2.7	2.7
	Casi Nunca	3	4.1	4.1	6.8
	Algunas veces	8	10.8	10.8	17.6
	Casi Siempre	24	32.4	32.4	50.0
	Siempre	37	50.0	50.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de ellos, lo que representan el 2.7% del total, consideran que nunca existe retroalimentación y evaluaciones regulares que permitan desarrollarse profesionalmente. Asimismo, 3 que representan el 4.1% casi nunca. Por otro

lado, 8 que representan el 10.8% algunas veces. Además, 24 que representan el 32.4% casi siempre. Finalmente, 37 que representan el 50 % siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que siempre existen retroalimentación y evaluaciones regulares que permitan desarrollarse profesionalmente.

Tabla 16

Pregunta 14. Se identifica con la cultura organizacional de la empresa

Se identifica con la cultura organizacional de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Casi Nunca	1	1.4	1.4	2.7
	Algunas veces	4	5.4	5.4	8.1
	Casi Siempre	19	25.7	25.7	33.8
	Siempre	49	66.2	66.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de ellos, lo que representa el 1.4% del total, considera que nunca se identifica con la cultura organizacional de la empresa. Asimismo, 1 que representa el 1.4 % casi nunca. Por otro lado, 4 que representan el 5.4% algunas veces. Además, 19 que representan el 25.7 % casi siempre. Finalmente, 49 que representan el 66.2% siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que siempre se identifican con la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 17

Pregunta 15. Se siente comprometido en contribuir con el éxito de la empresa

Se siente comprometido en contribuir con el éxito de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Algunas veces	2	2.7	2.7	4.1
	Casi Siempre	16	21.6	21.6	25.7
	Siempre	55	74.3	74.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de ellos, lo que representa el 1.4% del total, considera que casi nunca se siente comprometido en contribuir con el éxito de la empresa. Por otro lado, 2 que representan el 2.7% algunas veces. Además, 16 que representan el 21.6% casi siempre. Finalmente, 55 que representan el 74.3% siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que siempre se sienten comprometidos en contribuir con el éxito de la empresa.

Tabla 18

Pregunta 16. Cuando existen dificultades en las tareas asignadas, el supervisor(a) está dispuesto a brindar apoyo y orientación

Cuando existen dificultades en las tareas asignadas, el supervisor (a) está dispuesto a brindar apoyo y orientación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	2.7	2.7	2.7
	Casi Nunca	2	2.7	2.7	5.4
	Algunas veces	7	9.5	9.5	14.9
	Casi Siempre	22	29.7	29.7	44.6
	Siempre	41	55.4	55.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de ellos, lo que representan el 2.7% del total, consideran que cuando existen dificultades en las tareas asignadas, el supervisor(a) nunca está dispuesto a brindar apoyo y orientación. Asimismo, 2 que representan el 2.7% casi nunca. Por otro lado, 7 que representan el 9.5% algunas veces. Además, 22 que representan el 29.7% casi siempre. Finalmente, 41 que representan el 55.4% siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que cuando existen dificultades en las tareas asignadas, el supervisor(a) siempre está dispuesto a brindar apoyo y orientación.

Tabla 19

Pregunta 17. El supervisor (a) garantiza que las tareas y actividades del equipo se cumplan de manera eficiente

El supervisor (a) garantiza que las tareas y actividades del equipo se cumplan de manera eficiente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Algunas veces	9	12.2	12.2	13.5
	Casi Siempre	18	24.3	24.3	37.8
	Siempre	46	62.2	62.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de ellos, lo que representa el 1.4% del total, considera que el supervisor (a) casi nunca garantiza que las tareas y actividades del equipo se cumplan de manera eficiente. Por otro lado, 9 que representan el 12.2% algunas veces.

Además, 18 que representan el 24.3% casi siempre. Finalmente, 46 que representan el 62.2% siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que el supervisor(a) siempre garantiza que las tareas y actividades del equipo se cumplan de manera eficiente.

Tabla 20

Pregunta 18. Existe una comunicación clara y fluida entre los colaboradores

Existe una comunicación clara y fluida entre los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Algunas veces	7	9.5	9.5	10.8
	Casi Siempre	33	44.6	44.6	55.4
	Siempre	33	44.6	44.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de ellos, lo que representa el 1.4% del total, considera que casi nunca existe una comunicación clara y fluida entre los colaboradores. Por otro lado, 7 que representan el 9.5% algunas veces. Finalmente, 33 encuestados, que representan el 44.6% del total, respondieron casi siempre, mientras que otros 33, que también representan el 44.6%, indicaron siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que casi siempre y siempre existe una comunicación clara y fluida entre los colaboradores.

Tabla 21

Pregunta 19. Considera que cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo de manera eficiente.

Considera que cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo de manera eficiente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1.4	1.4	1.4
	Casi Nunca	2	2.7	2.7	4.1
	Algunas veces	6	8.1	8.1	12.2
	Casi Siempre	29	39.2	39.2	51.4
	Siempre	36	48.6	48.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de ellos, lo que representa el 1.4% del total, considera que el hotel nunca cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo de manera eficiente. Asimismo, 2 que representan el 2.7% casi nunca. Por otro lado, 6 que representan el 8.1% algunas veces. Además, 29 que representan el 39.2% casi siempre. Finalmente, 36 que representan el 48.6% siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que el hotel siempre cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo de manera eficiente.

Tabla 22

Pregunta 20. La empresa brinda apoyo para manejar el estrés del trabajo bajo presión

La empresa brinda apoyo para manejar el estrés del trabajo bajo presión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	4.1	4.1	4.1
	Casi Nunca	5	6.8	6.8	10.8
	Algunas veces	20	27.0	27.0	37.8
	Casi Siempre	31	41.9	41.9	79.7
	Siempre	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 3 de ellos, lo que representan el 4.1% del total, considera que la empresa nunca brinda apoyo para manejar el estrés del trabajo bajo presión. Asimismo, 5 que representan el 6.8% casi nunca. Por otro lado, 20 que representan el 27% algunas veces. Además, 31 que representan el 41.9% casi siempre. Finalmente, 15 que representan el 20.3% siempre. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera que la empresa casi siempre brinda apoyo para manejar el estrés del trabajo bajo presión.

Tabla 23

Pregunta 21. Recibe incentivos monetarios por su desempeño sobresaliente

Recibe incentivos monetarios por su desempeño sobresaliente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	23.0	23.0	23.0
	Casi Nunca	15	20.3	20.3	43.2
	Algunas veces	20	27.0	27.0	70.3
	Casi Siempre	9	12.2	12.2	82.4
	Siempre	13	17.6	17.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 17 de ellos, lo que representan el 23% del total, considera que la empresa nunca recibe incentivos monetarios por su desempeño sobresaliente. Asimismo, 15 que representan el 20.3% casi nunca. Por otro lado, 20 que representan el 27% algunas veces. Además, 9 que representan el 12.2% casi siempre. Finalmente, 13 que representan el 17.6% siempre. De la información obtenida se afirma que

la mayoría considera que algunas veces reciben incentivos monetarios por su desempeño sobresaliente.

5.1.4 Análisis por dimensiones

5.1.4.1 Análisis de la dimensión factores higiénicos de la variable Motivación del personal

Tabla 24

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión factores higiénicos

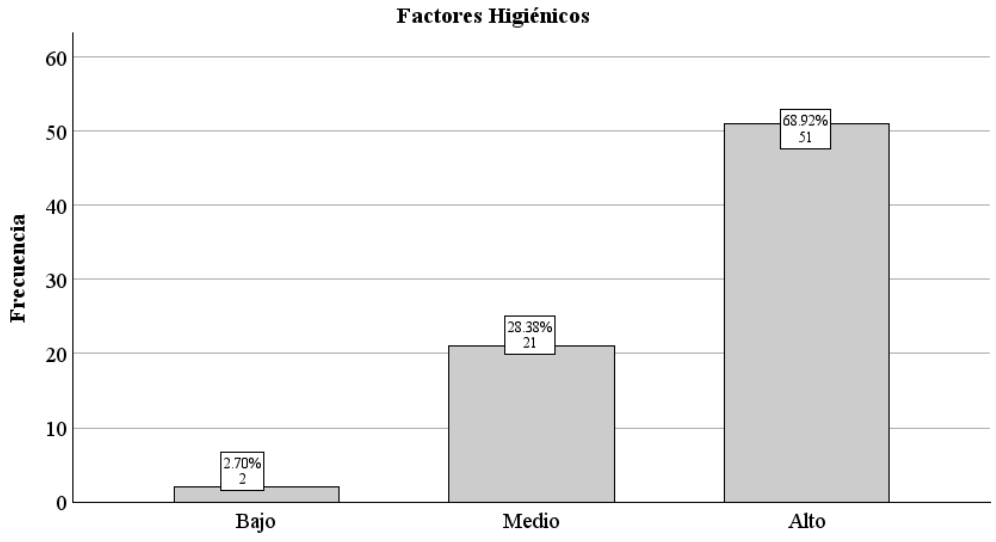
Factores Higiénicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	2.7	2.7	2.7
	Medio	21	28.4	28.4	31.1
	Alto	51	68.9	68.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 4

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión factores higiénicos.



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la dimensión factores higiénicos de la variable motivación del personal. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de ellos, lo que representan el 2.7% del total, consideran en un nivel bajo los factores higiénicos . Asimismo, 21 que representan el 28.4% lo consideran en un nivel medio. Finalmente, 51 que representan el 68.9% lo consideran en un nivel alto. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera en un nivel alto, es decir, el sueldo, los beneficios laborales, el ambiente de confianza, el área de trabajo y los procedimientos.

5.1.4.2 Análisis de la dimensión factores motivacionales de la variable Motivación del personal

Tabla 25

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión factores motivacionales

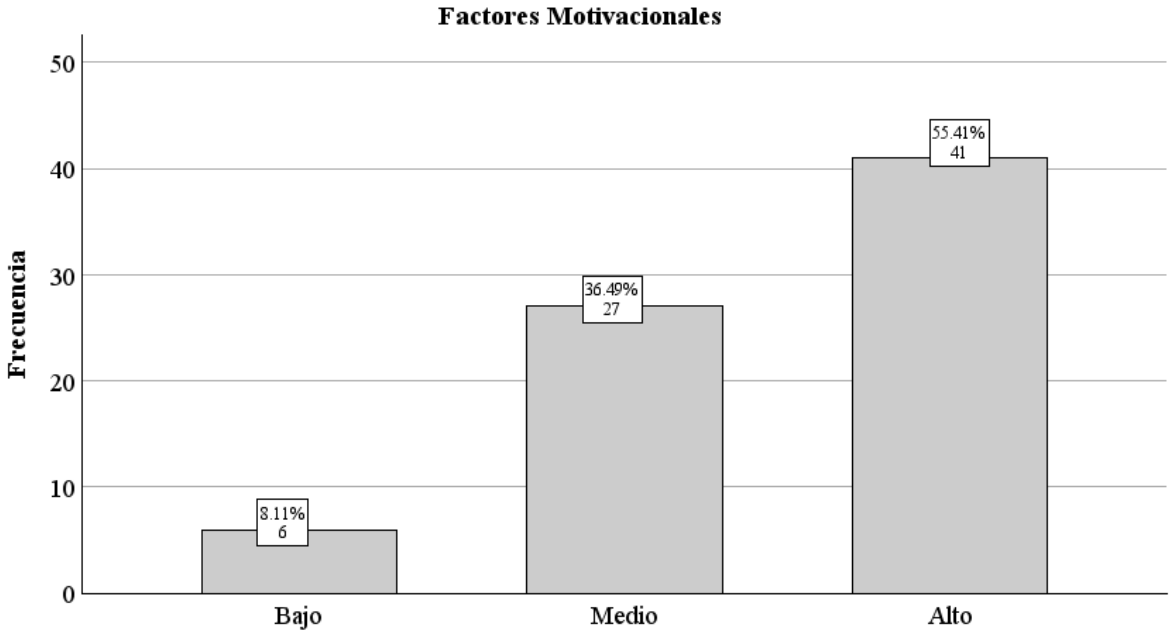
Factores Motivacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	8.1	8.1	8.1
	Medio	27	36.5	36.5	44.6
	Alto	41	55.4	55.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 5

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión factores motivacionales.



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la dimensión factores motivacionales de la variable motivación del personal. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 6 de ellos, lo que representan el 8.1% del total, consideran en un nivel bajo los factores motivacionales . Asimismo, 27 que representan el 36.5% lo consideran en un nivel medio. Finalmente, 41 que representan el 55.4% lo consideran en un nivel alto. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera en un nivel alto, es decir, las tareas asignadas, reconocimiento, línea de carrera, capacitaciones y tareas asignadas dentro del tiempo determinado.

5.1.4.3 Análisis de la dimensión autorrealización o realización del personal de la variable Clima organizacional

Tabla 26

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión autorrealización o realización del personal

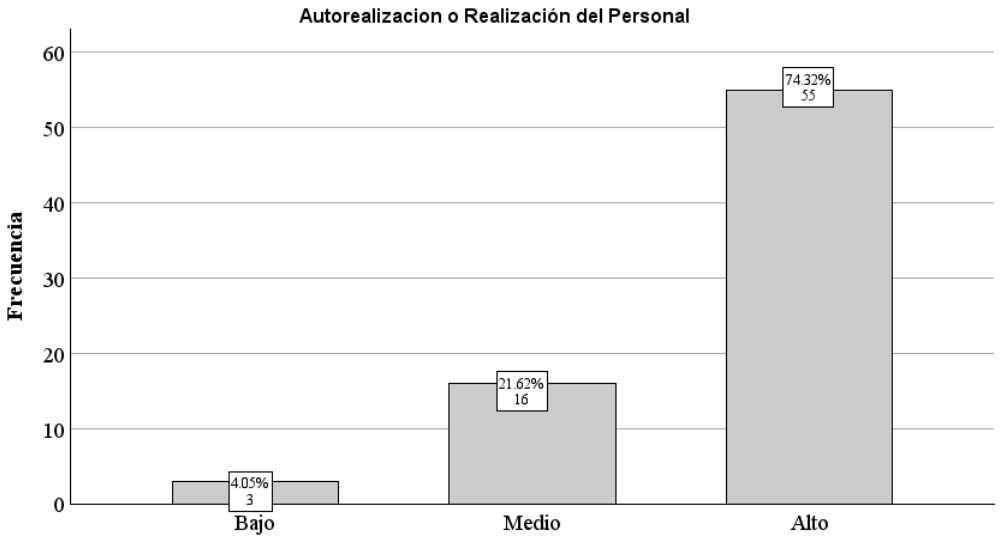
Autorealizacion o Realización del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	4.1	4.1	4.1
	Medio	16	21.6	21.6	25.7
	Alto	55	74.3	74.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 6

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión autorrealización o realización del personal.



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la dimensión autorrealización o realización del personal de la variable clima organizacional. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 3 de ellos, lo que representan el 4.1% del total, consideran en un nivel bajo la autorrealización o realización del personal . Asimismo, 16 que representan el 21.6% lo consideran en un nivel medio. Finalmente, 55 que representan el 74.3% lo consideran en un nivel alto. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera en un nivel alto, es decir, las actividades de integración; y la retroalimentación y evaluaciones regulares para el desarrollo personal.

5.1.4.4 Análisis de la dimensión involucramiento laboral de la variable Clima organizacional

Tablo 27

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión involucramiento laboral

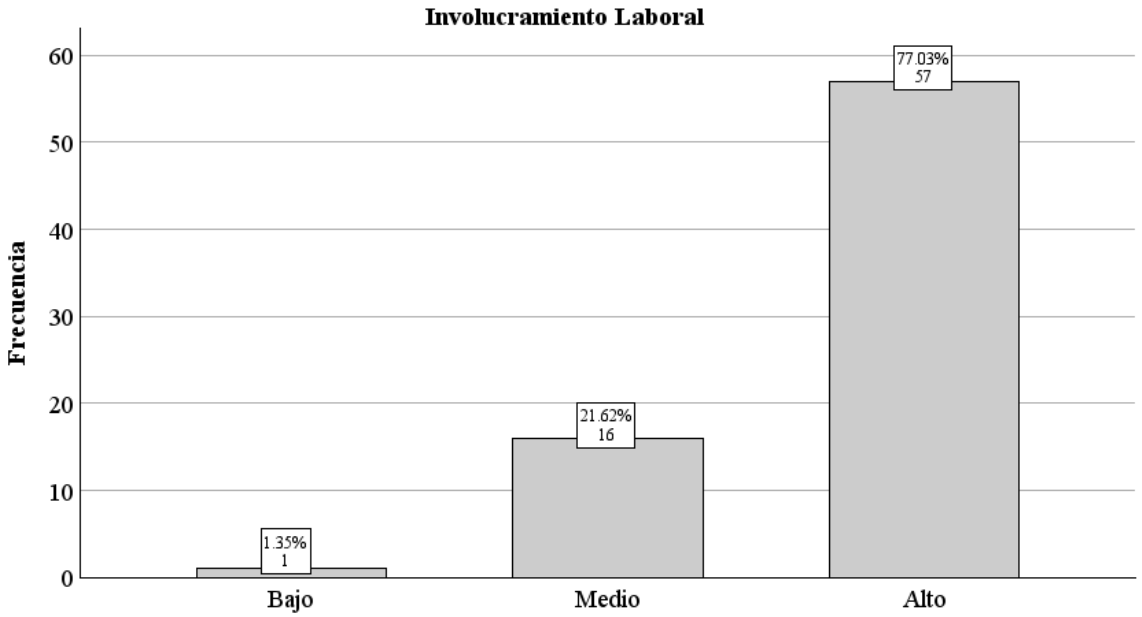
Involucramiento Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1.4	1.4	1.4
	Medio	16	21.6	21.6	23.0
	Alto	57	77.0	77.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 7

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión involucramiento laboral.



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la dimensión involucramiento laboral de la variable clima organizacional. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 1 de ellos, lo que representa el 1.4% del total, consideran en un nivel bajo el involucramiento laboral . Asimismo, 16 que representan el 21.6% lo consideran en un nivel medio. Finalmente, 57 que representan el 77% lo consideran en un nivel alto. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera en un nivel alto, es decir, la cultura organizacional y el compromiso en contribuir con el éxito de la empresa.

5.1.4.5 Análisis de la dimensión supervisión de la variable Clima organizacional

Tabla 28

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión supervisión de la variable Clima Organizacional

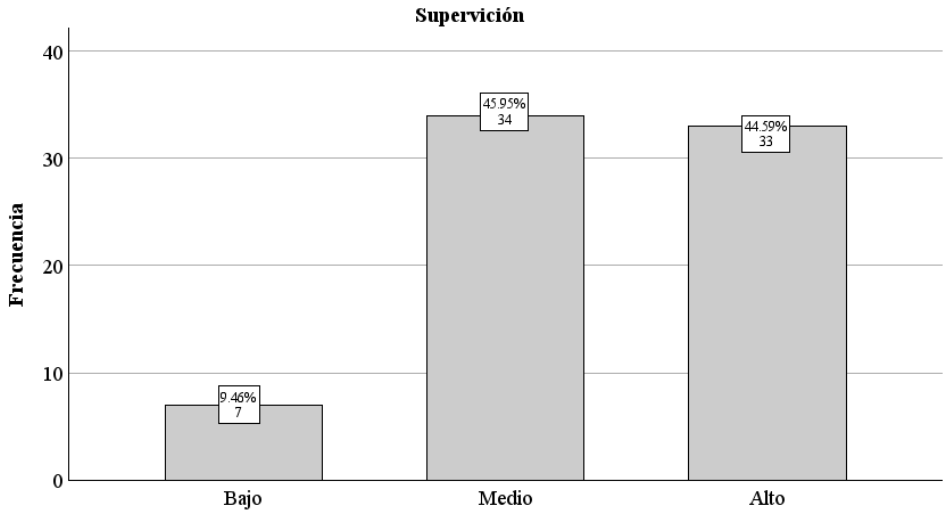
Supervición

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	9.5	9.5	9.5
	Medio	34	45.9	45.9	55.4
	Alto	33	44.6	44.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 8:

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión supervisión de la variable Clima Organizacional.



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la dimensión supervisión de la variable Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 7 de ellos, lo que representa el 9.46% del total, consideran en un nivel bajo en la Supervisión. Asimismo, 34 que representan el 45.95% lo consideran en un nivel medio. Finalmente, 33 que representan el 44.59 % lo consideran en un

nivel alto. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera en un nivel medio, es decir, que su supervisor brinda apoyo y garantiza que las tareas se cumplan de manera eficiente.

5.1.4.6 Análisis de la dimensión comunicación organizacional de la variable Clima organizacional

Tabla 29

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión comunicación organizacional de la variable Clima Organizacional

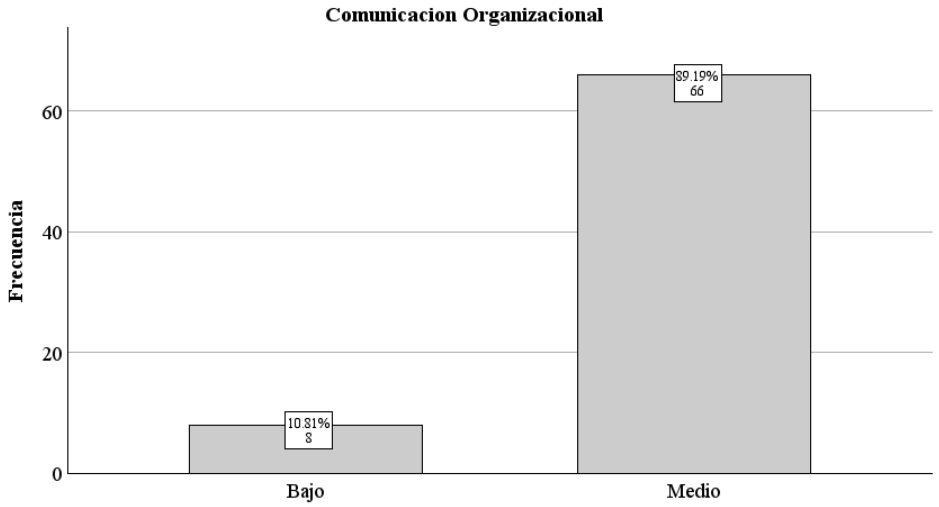
Comunicacion Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	10.8	10.8	10.8
	Medio	66	89.2	89.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 9

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión comunicación organizacional de la variable Clima Organizacional.



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la dimensión comunicación organizacional de la variable Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 8 de ellos, lo que representa el 10.81 % del total, consideran en un nivel bajo en la Comunicación Organizacional. Asimismo, 66 que representan el 89.19 % lo consideran en un nivel medio. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera en un nivel medio, es decir, que existe una comunicación clara y fluida entre los colaboradores del Hotel.

5.1.4.7 Análisis de la dimensión condiciones laborales de la variable Clima organizacional

Tabla 30

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión condiciones laborales de la variable Clima Organizacional

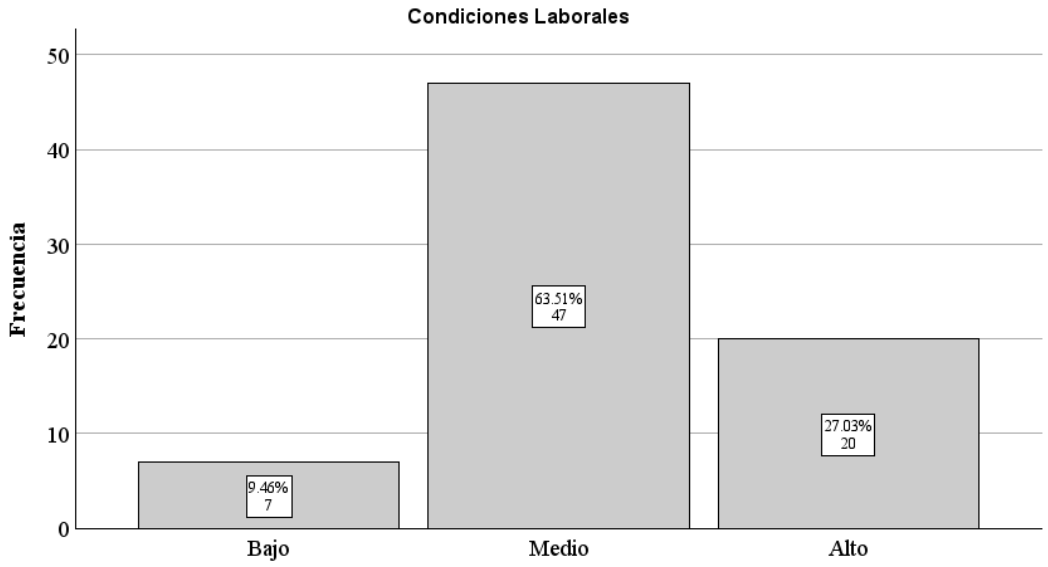
Condiciones Laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	9.5	9.5	9.5
	Medio	47	63.5	63.5	73.0
	Alto	20	27.0	27.0	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 10

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la dimensión condiciones laborales de la variable Clima Organizacional.



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la dimensión condiciones laborales de la variable Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 7 de ellos, lo que representa el 9.46 % del total, consideran en un nivel bajo las condiciones laborales. Asimismo, 47 que representan el 63.51 % lo consideran en un nivel medio. Finalmente, 20 que representan el 27.03 % lo consideran en un nivel alto. De la información obtenida se afirma que la mayoría considera en un nivel medio, es decir, que consideran que la empresa brinda el equipamiento y el apoyo para lidiar con situaciones de presión a sus colaboradores.

5.1.5 Análisis por variables

5.1.5.1 Análisis de la variable Motivación del Personal

Tabla 31

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la variable motivación del personal

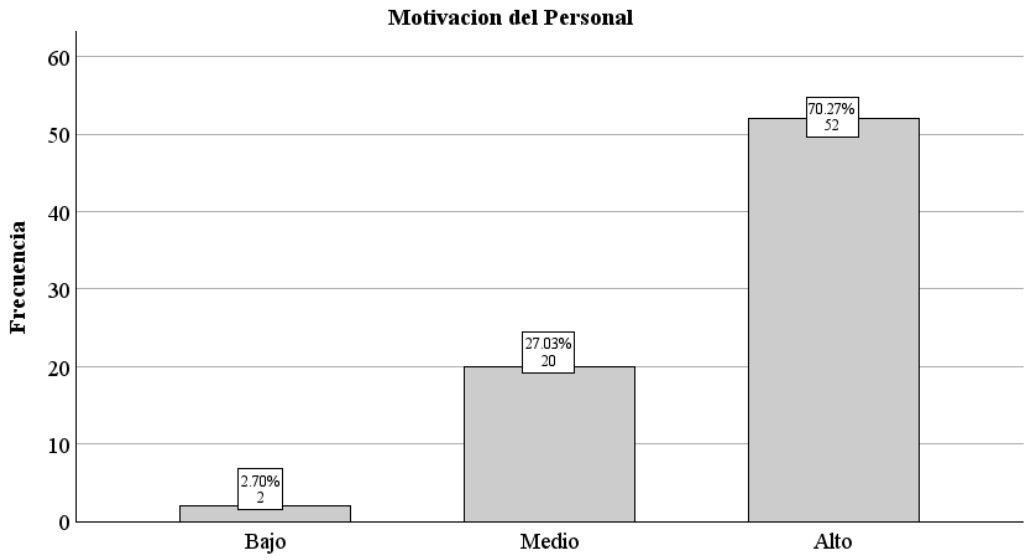
Motivacion del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	2.7	2.7	2.7
	Medio	20	27.0	27.0	29.7
	Alto	52	70.3	70.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 11

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la variable motivación del personal.



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la variable motivación del personal. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 2 de ellos, lo que representan el 2.7% del total, consideran que la motivación del personal se encuentra en un nivel bajo. Asimismo, 20 encuestados, que representan el 27%, la perciben en un nivel medio. Finalmente, 52 encuestados, que representan el 70.3%, consideran que la motivación del personal se encuentra en un nivel alto. Esto demuestra que el hotel cuenta con un buen nivel de motivación entre su personal.

5.1.4.2 Análisis de la variable Clima Organizacional

Tabla 32

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la variable Clima Organizacional

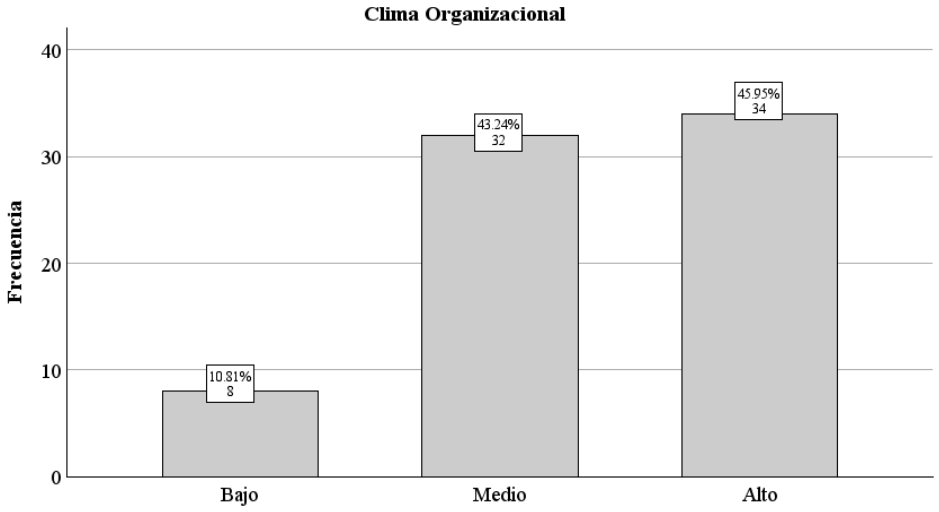
Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	10.8	10.8	10.8
	Medio	32	43.2	43.2	54.1
	Alto	34	45.9	45.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recopilados en el Sonesta Hotel Yucay, Cusco (2025).

Figura 12

Gráfico de frecuencias y porcentajes según percepción sobre la variable Clima Organizacional.



Nota. La figura muestra los resultados obtenidos según percepción sobre la variable Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia (2025).

De los 74 encuestados, se obtuvo que 8 de ellos, lo que representan el 10.81% del total, consideran que el Clima Organizacional se encuentra en un nivel bajo. Asimismo, 32 encuestados, que representan el 43.24 %, la perciben en un nivel medio. Finalmente, 34

encuestados, que representan el 45.95 %, consideran que la motivación del personal se encuentra en un nivel alto. Esto demuestra que el hotel cuenta con un buen nivel de Clima Organizacional.

5.2 Prueba de hipótesis

5.2.1 Prueba de la normalidad

Para determinar las pruebas estadísticas, se realizó la prueba de normalidad para determinar la distribución de los datos. Dado que la muestra estuvo conformada por 74 encuestas, siendo mayor a 50, se consideró el estadístico Kolmogorov-Smirnov. Los resultados muestran que en todas las variables y dimensiones el valor de significancia fue $p < 0.05$, lo que indica que los datos no presentan una distribución normal. En consecuencia, se optó por utilizar pruebas estadísticas no paramétricas, específicamente la correlación de Spearman, para la comprobación de las hipótesis.

Tabla 33

Prueba de normalidad de las variables del estudio

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Motivación del Personal	.139	74	.001	.887	74	<.001
Factores Higienicos	.172	74	<.001	.857	74	<.001
Factores Motivacionales	.173	74	<.001	.894	74	<.001
Clima Organizacional	.129	74	.004	.932	74	<.001
Autorealizacion	.232	74	<.001	.828	74	<.001
Involucramiento Laboral	.347	74	<.001	.650	74	<.001
Supervisión	.243	74	<.001	.788	74	<.001
Comunicación Organizacional	.277	74	<.001	.777	74	<.001
Condiciones Laborales	.109	74	.031	.963	74	.027

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Dado que la muestra fue de 74 y es mayor a 50, se consideró Kolmogorov-Smirnov, donde todos los valores de significancia fueron $p < 0.05$ (2025).

1. Hipótesis

   Cuando el valor de significancia es menor a 0.05, se interpreta de la siguiente manera:

   Ho: Los datos de la muestra siguen una distribución normal.

   H_1: Los datos de la muestra no siguen una distribución normal.

2. Nivel de significancia

   El nivel de significancia es menor a 0.05.

3. Regla de decisión

   La hipótesis nula (Ho) se rechaza únicamente cuando el valor de significancia calculado resulta inferior al nivel crítico establecido de 0.05.

4. Prueba de Correlación de Spearman

   Mondragón (como se citó en Anderson et al., 1999, p.100) menciona que:

El rango del coeficiente de Spearman puede estar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta de la siguiente manera: los valores que se acercan al +1.0 tienen una fuerte relación; es decir si un rango aumenta el otro también aumenta ; mientras que los valores cercanos a -1.0 tienen una fuerte relación negativa, es decir, cuando un rango aumenta, el otro disminuye. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación.

Mondragón (como se citó en Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998, p.100) afirma que los valores se han interpretado por diversos autores. A continuación, se presenta una de las más utilizadas.

Tabla 34

Grado de relación según coeficiente de correlación

Tabla1. Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia, basada en Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998.

Nota. Información basada en Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998 (Mondragón, 2014).

- Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

H_1: Existe relación significativa entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

Tabla 35

Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la hipótesis general

Correlaciones

			Motivación del Personal	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Motivación del Personal	Coeficiente de correlación	1.000	.862**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	74	74
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	.862**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	74	74

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Descripción de las correlaciones entre las variables motivación del personal y clima organizacional (2025).

El análisis arrojó un coeficiente de correlación de 0.862, indicando una relación positiva muy fuerte entre la motivación del personal y el clima organizacional. Dado que el valor de p fue de 0.001 (< 0.05), se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables.

- Prueba de hipótesis específicas

Prueba de la primera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre los factores higiénicos como dimensión de la variable motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

H_1: Existe relación significativa entre los factores higiénicos como dimensión de la variable motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

Tabla 36

Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la primera hipótesis específica

Correlaciones

			Factores Higiénicos	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Factores Higiénicos	Coeficiente de correlación	1.000	.740**
		N	74	74
		Sig. (bilateral)	.	<.001
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	.740**	1.000
		N	74	74
		Sig. (bilateral)	<.001	.

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Descripción de las correlaciones entre la dimensión factores higiénicos de la variable motivación del personal con la variable clima organizacional clima organizacional (2025).

El análisis arrojó un coeficiente de correlación de 0.740, indicando una relación positiva muy fuerte entre los factores higiénicos y el clima organizacional. Dado que el valor de p fue de 0.001 (< 0.05), se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe una asociación estadísticamente significativa entre factores higiénicos y clima organizacional.

Prueba de la segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre los factores motivacionales como dimensión de la variable motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

H_1: Existe relación significativa entre los factores motivacionales como dimensión de la variable motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.

Tabla 37

Coeficiente de correlación Rho de Spearman de la segunda hipótesis específica

Correlaciones

			Factores Motivacionales	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Factores Motivacionales	Coeficiente de correlación	1.000	.845**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	74	74
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	.845**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	74	74

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Descripción de las correlaciones entre la dimensión factores motivacionales de la variable motivación del personal con la variable clima organizacional clima organizacional (2025).

El análisis arrojó un coeficiente de correlación de 0.845, indicando una relación positiva muy fuerte entre los factores motivacionales y el clima organizacional. Dado que el valor de p fue de 0.001 (< 0.05), se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que existe una asociación estadísticamente significativa entre los factores motivacionales y el clima organizacional.

5.3 Discusión de los resultados

5.3.1 Discusión de resultados de la hipótesis general

Realizado la hipótesis general, se evidencia que existe una relación significativa entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, se obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.862, siendo esta positiva muy fuerte y con un p-valor al 0.001<0.05. Este resultado se contrasta con lo hallado por Knutzen (2024) en la cual el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.689 lo que indica que existe una correlación positiva moderadamente fuerte entre el clima organizacional y el desempeño laboral, y con un p-valor 0.000 <0.05.

Asi mismo, según lo mencionado por Sanchez y Ortiz (2024) quien tuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.546 lo que indica que existe una correlación positiva moderadamente considerable y un p-valor al 0.000<0.05, lo cual indica que existe una tendencia de aumento conjunto, es decir que cuando la motivación del personal aumenta es probable que también aumente la productividad en el trabajo.

Según Benavides et al. (2020) afirma que es necesario un ambiente laboral adecuado para que los colaboradores estén motivados y puedan desempeñarse con confianza en su lugar de trabajo. Es decir, un lugar de trabajo adecuado que genere bienestar y seguridad para la realización de las actividades.

Además, este estudio está alineado a los objetivos 3, 4 y 8, ya que estos buscan promover el bienestar físico, mental y emocional de los colaboradores a través de un clima organizacional positivo y motivador que favorezcan la productividad, la satisfacción y el desarrollo del personal en su puesto laboral.

5.3.2 Discusión de resultados de las hipótesis específicas

En los resultados de la primera hipótesis específica, existe una relación significativa entre los factores higiénicos como dimensión de la variable motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.740, siendo esta positiva muy fuerte y con un p-valor al 0.001<0.05. Este resultado se contrasta con lo hallado por Sanchez y Ortiz (2024) quien tuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.520 lo que indica que existe una correlación positiva considerable y un p-valor al 0.000<0.05, lo cual indica que a mayor motivación extrínseca (factores higiénicos), mayor será la productividad laboral de los colaboradores.

En los resultados de la segunda hipótesis específica, existe relación significativa entre los factores motivacionales como dimensión de la variable motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.845, siendo esta positiva muy fuerte y con un p-valor al $0.001<0.05$. Este resultado se contrasta con lo hallado por Sanchez y Ortiz (2024) quien tuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.576 lo que indica que existe una correlación positiva considerable y un p-valor al $0.000<0.05$, lo cual indica que a mayor motivación intrínseca (factores motivacionales), mayor será la productividad laboral de los colaboradores.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que sí hay una relación entre motivación laboral y clima organizacional , lo que indica que para mantener un clima organizacional positivo es necesario que haya una buena motivación del personal. En esta correlación se observa un coeficiente de Ro Spearman de 0.862 , es decir existe una relación positiva muy fuerte entre las variables y esto confirma la hipótesis general.
2. Se determinó que sí hay una relación entre los factores motivacionales y el clima organizacional, lo que indica que para mantener un clima organizacional positivo es necesario que la organización busque satisfacer los factores motivacionales de los colaboradores. Es decir, recibir reconocimientos, tener un desarrollo profesional y cumplir a tiempo con las tareas asignadas ayudan a generar un mejor clima dentro del Hotel. En esta relación se evidenció un coeficiente de Ro Spearman de 0.845, es decir una relación positiva muy fuerte entre la dimensión factores motivacionales y la variable clima organizacional y esto confirma la segunda hipótesis específica.
3. Se determinó que sí hay una relación entre los factores higiénicos y el clima organizacional, lo que indica que para mantener un clima organizacional positivo es necesario que la organización busque satisfacer los factores higiénicos de los colaboradores. Es decir, el sueldo, los beneficios laborales, el ambiente con el supervisor y conocer los procedimientos del área de trabajo ayudan a generar un mejor clima organizacional dentro del Sonesta Hotel Yucay. En esta relación se evidenció un coeficiente de Ro Spearman de 0.740, es decir una relación positiva muy fuerte entre la dimensión factores higiénicos y la variable clima organizacional y esto confirma la primera hipótesis específica.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el Sonesta Hotel Yucay mantenga su programa y estrategias de motivación del personal ya que ayuda a propiciar un clima organizacional positivo. Y a su vez recomendamos que realicen un monitoreo periódico del nivel de motivación de sus colaboradores para identificar oportunidades de mejora.

2. Se recomienda que para que la motivación del personal se mantenga se debe establecer una política salarial competitiva para atraer, mantener y retener el talento. De tal forma que los colaboradores se sientan motivados en su entorno de trabajo y puedan tener un mejor desempeño. Además, se recomienda capacitar a los supervisores en temas de liderazgo para que puedan guíar y tener buenas relaciones con sus colaboradores.

3. Se recomienda que se de mayor prioridad a la promoción interna del personal antes de realizar las convocatorias externas, de tal manera que los colaboradores puedan obtener cargos de supervisión y esto contribuya a su desarrollo profesional. A su vez no sólo fortalecería el compromiso y la motivación sino que también reduciría el tiempo y los costos de capacitación. Esto ayudará a mantener la motivación del personal y a su vez generar un buen clima organizacional.

REFERENCIAS

Alejandría, C., Fasanando, T., Ríos, L., & Saldaña, C. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. 2(1), 2-12. https://revistas.unsm.edu.pe/index.php/race/article/view/455/922

Alvarado. (2024) . Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la I.E.P. María Reina -Huancayo, 2023. [Tesis de Licenciatura , Universidad Continental]. Repositorio continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14826/11/IV_FCE_317_TE_Alvarado_Mendoza_2024.pdf

Álvarez, H. (1993). Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. 1-45. https://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima_organizacional.pdf

Arce, A., Martínez, C., & Sánchez, L. (1994). El clima laboral en los trabajadores de atención primaria. 8(41), 79-84.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911194711766?via%3Dihub

Arias, F. (2024, mayo 23). Trabajadores con altos niveles de estrés son 4.5 veces más propensos a renunciar. Infobae.

https://www.infobae.com/peru/2024/05/24/trabajadores-con-altos-niveles-de-estres-son-45-veces-mas-propensos-a-renunciar/

Arosemena, A., & Córdoba, N. (2024). Impacto del estrés en el clima organizacional en una institución de salud. 8 (1), 52- 68. https://www.researchgate.net/publication/377422733_Impacto_del_estres_en_el_clima_organizacional_en_una_institucion_de_salud

Baptísta, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2003). Metodología de la Investigación. McGraw Hill. https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/03/metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-roberto-hernc3a1ndez-sampieri.pdf

Benavides, A., Bohórquez, E., Caiche, W., & Pérez, M. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. 12 (13),385-390. https://www.researchgate.net/publication/354355829_La_motivacion_y_el_desempeno_laboral_el_capital_humano_como_factor_clave_en_una_organizacion

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definión, diagnóstico y consecuencias. Trillas. https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf

Buelvas, S., & Cardona, D. (2010). MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL: PREOCUPACIÓN LEGÍTIMA Y NECESARIA POR PARTE DEL MANAGEMENT. 5, 141-150. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997286

Cañedo, R., Guerrero, J., Machado, Y., & Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. 20(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Castillo, O., García, R., Macías, M., Rojas, S., & Villar, V. (2024). Clima organizacional como brújula del éxito: un estudio en una empresa de la Ciudad de México. 2 (1), 28-39. https://revistaneyart.com/neyart/article/view/42/81

Castro, M. y Durand, G. (2022) . Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hotel el Principe de Piura 2020. [Tesis de Licenciatura , Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio upao.

https://repositorio.upao.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/fe6d3882-a02a-429c-af84-13edacc1595f/content

Céspedes, D. (2023) . Relación del clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa de transportes de la ciudad de Yopal (Casanare - Colombia) . [Tesis de Licenciatura , Universidad Santo Tomás]. Repositorio usta.

https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/52032/2023danielacespedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. McGrawHill. https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.). McGraw-Hill. (pp.242-245)

Chiavenato, I. (2015). Comportamiento organizacional (6ª ed.). México: Mc GrawHill

de Jesús Bonifaz Villar, C. (2024). La Investigación Cuantitativa. Asturias Corporación Universitaria. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/investigacion_cuantitativa/unidad1_pdf1.pdf

Díaz, D. (2019). Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa MoliPerú en la ciudad de Chiclayo 2018 . [Tesis de Licenciatura , Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT.

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2347/1/TL_DiazGavidiaDante.pdf

Duran, S., Guerrero, V., Parra, M., & Yarzagaray, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. 39(50), 21-35. https://www.researchgate.net/publication/329787896_Factores_del_clima_organizacional_existentes_en_el_area_administrativa_en_empresas_de_Barranquilla

Flores, W. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores, empresa agropecuaria Ransa - Chancay 2022. [Tesis de Licenciado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio unjfsc.

https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7157/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gareth, J. y George, J. (2019). Administración contemporánea (6ª ed.). McGraw-Hill.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. 42, 43-61. https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

García, M., Hernández, L., & Villanueva, G. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/2380

García, M., & Ibarra, L. (s.f.). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html

Guevara, X. (2018). Nivel de satisfacción en La Unidad Educativa Particular La Dolorosa. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB.

https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf

Mariluz, O. (2024, noviembre 13). Aumenta el estrés laboral: ahora 8 de cada 10 trabajadores peruanos sufren de burnout. Gestión.

https://gestion.pe/economia/management-empleo/aumenta-el-estres-laboral-ahora-8-de-cada-10-trabajadores-peruanos-sufre-de-burnout-noticia/

McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid, Nancea.

Ministerio de Salud. (2024). Plan de Acción de Cultura y Clima Organizacional.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6097225/5393733-resolucion-directoral-n-406-2024-oggrh-minsa.pdf?v=1711136172

Mondragón Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en Fisioterapia. Movimiento Científico, 8 (1), 98-104. file:///C:/Users/DIANA%20ESCRIBAS/Downloads/Dialnet-UsoDeLaCorrelacionDeSpearmanEnUnEstudioDeIntervenc-5156978.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Condiciones del trabajo desde una perspectiva mundial.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_696335.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte .

https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf

Ortiz, E. y Sanchez, W. (2024) . Motivación del Personal y su relación con la Productividad en época de Crisis en Empresas del Sector Financiero de Lima Metropolitana, 2023. [Tesis de Licenciatura , Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio upc.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/683793/Sanchez_LW.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral . Academia. https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n

Peralta, J. (2023). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de logística de la empresa PETROPERÚ S.A. Talara -2022. [Tesis de Licenciatura , Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2bb92f9b-c533-462f-9834-36d31cebe181/content

Palacios, D. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal administrativo de los distritos de salud provincia Manabí - Ecuador. 10(1), 70-84. https://www.redalyc.org/journal/5885/588561543005/588561543005.pdf

Peña, H. (2018). Clima organizacional: Una construcción personalizada del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial. UPSE. https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4944/1/9789942776075.pdf

Portalanza, A., & Serrano, B. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. 5(11), 117-125. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266

Quiroz,R y Valdez,M. (2024). Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de las pollerías del distrito de Comas en Lima, Perú. [Tesis de Licenciatura , Universidad de Lima]. Repositorio Ulima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/21680/T018_72493365_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (13ª ed.). Pearson.

Romero, M., & Scrivanelli, A. (2024). Motivación laboral en el sector cooperativo: revisión sistemática de los últimos diez años, con énfasis en las cooperativas de trabajo. (24), 2-19. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/168102/Versi%C3%B3n_en_PDF.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz, E., Gago, M, Garcia, C., y Lopez , S. (2012). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa . España: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana S.A.

https://www.academia.edu/108341044/Recursos_humanos_y_responsabilidad_social_corporativa

Sanchez, E. (2021). Definición de clima organizacional . Miembro de la red ILUMNO. https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1650/LEC%20RRHH%200004%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salvatierra, Y y Zuñiga, S. (2022) .Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área de A&B en hoteles cinco estrellas de San Isidro, Lima - Perú en los años de pandemia 2020 - 2021 . [Tesis de Licenciatura , Universidad San Ignacio de la Loyola]. Repositorio USIL.

https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/43e406c8-4b62-48f4-ab2f-e6239318a5b7/content

Sanz, M. G., & Meseguer, M. G. (s.f.). Los métodos de investigación. https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-135806/12%20metodologc3ada-1-garcia-y-martinez.pdf

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2023). Plan de Acción de Clima Organizacional de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - Sunafil.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4824047/RESOLUCION%20179%20GG%20-%20COMPLETA.pdf

Trabajador .(s.d.). https://concepto.de/trabajador/

UNIR Revista.(2023). ¿Qué es la productividad laboral? UNIR Revista.

https://www.unir.net/revista/empresa/productividad-laboral/

Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional.Trabajo, salud y factores psicosociales. El manual moderno. https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf

Valdez, A. (2021) . Inteligencia emocional y clima organizacional en trabajadores de la empresa hotelera “Casa grande” de la ciudad de La Paz. [Tesis de Licenciatura , Universidad Major Pacensis Divi Andre]. Repositorio umsa.

https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/25801/T-1318.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vega, K y Ríos,L(2023). Marketing digital y posicionamiento del Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones de la Universidad

Nacional de Ingeniería (INICTEL - UNI) en el 2022.. [Tesis de Licenciatura]. Unmsm Cybertesis UNMSM.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/854259c6-4e96-4413-af32-85cd1588ed08/content

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Editorial Brujas. https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf

(2025, enero 2). Cómo aumentar la motivación laboral: Estrategias para mejorar el ambiente de trabajo en 2025. *Diri&e.*

https://directivosygerentes.es/management/aumentar-motivacion-laboral-2025

(2025, mayo 6). El compromiso laboral cae a mínimos en 2025 y la rotación supera el 24% .*Revista Haz.*

https://hazrevista.org/rsc/2025/05/compromiso-laboral-cae-minimos-2025-rotacion-supera-24-por-ciento/

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Motivación del personal y su relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, 2024.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	METODOLOGÍA
Problema general ¿De qué manera la motivación del personal tiene relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay, 2024?	**Objetivo general** Determinar la relación entre la motivación del personal y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.	**Hipótesis general** Existe relación directa entre la motivación del personal y el clima organizacional Sonesta Hotel Yucay	Motivación del personal	Factores higiénicos	-Salario -Prestaciones y servicios sociales -Relaciones con el supervisor - Condiciones de trabajo -Administración de la empresa.	Citado en Chiavenato, 2014, p.244). Adaptado de Herzberg (1959)	Diseño: No experimental - correlacional Tipo: cuantitativo Población: Colaboradores del hotel Sonesta Posadas del Inca Yucay. Muestra: 70 colaboradores Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Procedimiento y análisis: Estadística inferencial a través del software estadístico SPSS en su versión 26
				Factores motivacionales	-Trabajo en sí - Realización -Reconocimiento -Desarrollo profesional -Responsabilidad		

Problema específico 1 ¿En qué medida los factores higiénicos tienen relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay?	**Objetivo específico 1** Determinar la relación entre los factores higiénicos y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.	**Hipótesis específica 1** Existe relación directa entre los factores higiénicos y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.	Clima organizacional	Autorrealización o realización personal	-Desarrollo personal -Desarrollo profesional	(Palma, 2004)	
				Involucramiento laboral	-Identificación con la empresa -Compromiso con la empresa		
				Supervisión	-Apoyo a la tareas -Funcionamiento		
				Comunicación organizacional	-Fluidez en la comunicación -Claridad en la comunicación		
Problema específico 2 ¿En qué medida los factores motivacionales tienen relación con el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay?	**Objetivo específico 2** Determinar la relación entre los factores motivacionales y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.	**Hipótesis específica 2** Existe relación directa entre los factores motivacionales y el clima organizacional del Sonesta Hotel Yucay.		Condiciones laborales	- Elementos materiales - Elementos psicosociales -Elementos económicos		

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	FUENTES
Motivación del personal	"Es un proceso y no un evento aislado; es una consecuencia, no una causa. El hombre puede aprender nuevas motivaciones por medio de sus experiencias y de su interacción" (Chiavenato, 2014, p.398).	La motivación se medirá a través de los factores higiénicos y factores motivacionales.	Factores higiénicos	● Salario ● Prestaciones y servicios sociales ● Relaciones con el supervisor ● Condiciones de trabajo ● Administración de la empresa	(1) (2) (3) (4) (5)	Citado en Chiavenato, 2014, p.244). Adaptado de Herzberg (1959)
			Factores motivacionales	● Trabajo en sí ● Realización ● Reconocimiento ● Desarrollo profesional ● Responsabilidad	(6) (7) (8) (9) (10) (11)	

Clima Organizacional	Chiavenato (como se citó en García, 2009, p.47 Arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.	El clima organizacional se medirá a través de las siguientes dimensiones como autorrealización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación organizacional y las condiciones laborales. Para este estudio se adoptó de Palma (2004)	Autorrealización o realización personal	● Desarrollo personal ● Desarrollo profesional	(1) (2)	Palma (2004)
			Involucramiento laboral	● Identificación con la empresa ● Compromiso con la empresa	(3) (4)	
			Supervisión	● Apoyo a la tareas ● Funcionamiento	(5) (6)	
			Comunicación organizacional	● Fluidez en la comunicación ● Claridad en la comunicación	(7)	
			Condiciones laborales	● Elementos materiales ● Elementos psicosociales ● Elementos económicos	(8) (9) (10)	

Anexo 3. Instrumento de recopilación de datos



Encuesta de Motivación del personal y su relación con el Clima Organizacional del Hotel Sonesta Posadas del Inca Yucay, Cusco

¡Hola ! Gracias por estar aquí

Somos dos egresadas de Turismo y Hotelería de UNMSM y estamos haciendo nuestra tesis para titulación dentro del sector hotelero 🤓🧕

Tus respuestas serán manejadas en el anonimato y serán usadas solo para fines académicos. 😊

¡Muchas gracias por apoyarnos en esta etapa ! 🙌

Edad *

- ◯ 18-24
- ◯ 25-34
- ◯ 35-47
- ◯ 48 a más

Sexo *

- ◯ Femenino
- ◯ Masculino
- ◯ Prefiero no decirlo

VARIABLE INDEPENDIENTE : MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Dimensión 1: Factores Higiénicos

1. Está conforme con el sueldo que recibe por el trabajo realizado. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

2. Está satisfecho con los beneficios laborales que recibe, tanto los establecidos por ley como los adicionales que brinda la empresa. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

3. Considera que su supervisor crea un ambiente de confianza para consultarle cualquier duda o inconveniente. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

4. Considera que el área donde labora son las adecuadas. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

5. Conoce los procedimientos de su área de trabajo. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

Dimensión 2: Factores Motivacionales

6. Se siente satisfecho con las tareas asignadas a su puesto de trabajo. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

7. Las tareas asignadas en su área de trabajo permiten alcanzar los objetivos de la empresa. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

8. Recibe reconocimiento por una tarea bien realizada. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

9. Existe una línea de carrera en la empresa. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

10. Recibe capacitaciones constantes que permiten mejorar su desempeño laboral *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

11. Cumple con las tareas asignadas dentro del tiempo determinado *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1: Autorrealización o realización del personal

12. Existen actividades de integración que hayan contribuido a su desarrollo personal. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

13. Existe retroalimentación y evaluaciones regulares que permiten desarrollarme profesionalmente. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

Dimensión 2: Involucramiento Laboral

14. Se identifica con la cultura organizacional de la empresa. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

15. Se siente comprometido en contribuir con el éxito de la empresa. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

Dimensión 3: Supervisión

16. Cuando existen dificultades en las tareas asignadas, el supervisor (a) está dispuesto a brindar apoyo y orientación. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

17. El supervisor (a) garantiza que las tareas y actividades del equipo se cumplan de manera eficiente. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

Dimensión 4: Comunicación organizacional

18. Existe una comunicación clara y fluida entre los colaboradores. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

Dimensión 5: Condiciones Laborales

19. Considera que cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo * de manera eficiente.

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

20. La empresa brinda apoyo para manejar el estrés del trabajo bajo presión. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

21. Recibe incentivos monetarios por su desempeño sobresaliente. *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ Algunas veces
- ◯ Casi nunca
- ◯ Nunca

Anexo 4. Validación de instrumentos

Validación del instrumento de recolección de datos

Ficha del Informe de opinión de expertos

Título de la investigación: Motivación del personal y su relación con el clima organizacional del hotel Sonesta Posadas del Inca Yucay, 2024.

Nombre del instrumento: Cuestionario

I. DATOS DEL INFORMANTE:

1.1 Apellidos y Nombres: Matos Muñasqui Maritza L.
1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente UNMSM

II. DATOS DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO:

1.1 Apellidos y Nombres:

- Escribas Baez, Diana Estefania
- Pérez Gormás, Verónica

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-30%	Regular 31-50%	Buena 51-70%	Muy Buena 71-90%	Excelente 91-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					91
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				88	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				85	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					91
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				90	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar.				90	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos del tema de investigación.				82	
8.COHERENCIA	Entre dimensiones (si hubiera), indicadores, ítems e índices				88	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				80	
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				88	

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 87.3 %

V. INFORME DE APLICABILIDAD: (Marque con una X según corresponda)

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
(…) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

Lugar y fecha: Lima 24 de abril del 2025



Firma del Experto Informante.
DNI: 10606794
Teléfono N.°: 987198350

Validación del instrumento de recolección de datos

Ficha del Informe de opinión de expertos

Título de la investigación: Motivación del personal y su relación con el clima organizacional del hotel Sonesta Posadas del Inca Yucay, 2024.

Nombre del instrumento: Cuestionario

I. DATOS DEL INFORMANTE:

1.1 Apellidos y Nombres: Scattolon Huapaya, Luciano Carlos Andrés
1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente permanente - UNMSM

II. DATOS DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO:

1.1 Apellidos y Nombres:

- Escribas Baez, Diana Estefania
- Pérez Gormás, Verónica

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-30%	Regular 31-50%	Buena 51-70%	Muy Buena 71-90%	Excelente 91-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				90%	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				90%	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			70%		
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				90%	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			60%		
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar.			70%		
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos del tema de investigación.				90%	
8.COHERENCIA	Entre dimensiones (si hubiera), indicadores, ítems e índices				90%	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				90%	
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				90%	

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 82 %

V. INFORME DE APLICABILIDAD: (Marque con una X según corresponda)

(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
(…) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente

validado.

Lugar y fecha:



Firma del Experto Informante.
DNI: 46070198
Teléfono N.º: 987379792

Validación del instrumento de recolección de datos

Ficha del Informe de opinión de expertos

Título de la investigación: Motivación del personal y su relación con el clima organizacional del hotel Sonesta Posadas del Inca Yucay, 2024.

Nombre del instrumento: Cuestionario

I. DATOS DEL INFORMANTE:

1.1 Apellidos y Nombres: MORCIA RIVERA FRIDA LINA
1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE – UNMSM - PUCP

II. DATOS DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO:

1.1 Apellidos y Nombres:

- Escribas Baez, Diana Estefania
- Pérez Gormás, Verónica

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-30%	Regular 31-50%	Buena 51-70%	Muy Buena 71-90%	Excelente 91-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				90	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				90	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					100
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				90	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación a realizar.					100
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos del tema de investigación.				90	
8.COHERENCIA	Entre dimensiones (si hubiera), indicadores, ítems e índices				90	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					95
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					95

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94%

V. INFORME DE APLICABILIDAD: (Marque con una X según corresponda)

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
(…) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente

validado.

Lugar y fecha: Lima, 13/05/2025



_____
Firma del Experto Informante.
DNI:
Teléfono N.º: