



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL RUBRO ACTIVIDADES DE  
ALOJAMIENTO DE CORTA ESTANCIA EN LA  
CIUDAD DE HUARAZ, 2018**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA  
MEJIA BEDON, HELEN SHIRLEY  
ORCID: 0000-0001-8918-6726**

**ASESORA  
FIGUEROA QUITO, SILVIA ISABEL  
ORCID: 0000-0003-2986-4809**

**HUARAZ – PERÚ  
2021**

## **1. Título de la tesis**

Gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018

## **2. EQUIPO DE TRABAJO**

### **AUTORA**

Mejia Bedon, Helen Shirley

ORCID: 0000-0001-8918-6726

Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Estudiante de Pregrado,  
Huaraz, Perú

### **ASESORA**

Figueroa Quito, Silvia Isabel

ORCID: 0000-0003-2986-4809

Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Facultad de Ciencias  
Contables, Financieras y Administrativas, Escuela profesional de  
Administración, Huaraz, Perú

### **JURADO**

Azabache Arquinio, Carmen Rosa

ORCID: 0000-0001-8071-8327

Norabuena Mendoza, César Hernán

ORCID: 0000-0001-9832-5126

Lazaro Diaz, Juan Reneé

ORCID: 0000-0002-0604-785X

### **3. Hoja de firma del jurado y asesor**

---

Mgtr. Azabache Arquinio Carmen Rosa  
Presidente

---

Mgtr. Norabuena Mendoza César Hernán  
Miembro

---

Mgtr. Lazaro Diaz Juan Reneé  
Miembro

---

Mgtr. Figueroa Quito Silvia Isabel  
Asesora

#### **4. Hoja de agradecimiento**

Agradezco a Dios por permitirme estar de pie ante las adversidades, por darme el aliento y esperanza en los momentos difíciles, guiándome en el camino y por bendecir a mis familiares con bondad y amor.

Doy gracias a mis padres Pedro y Eulalia por ser el motor de mi esfuerzo y dedicación, por apoyarme en los estudios, brindarme cariño e inculcarme los valores para formarme como una persona de bien.

Agradezco a la Universidad Católica los Ángeles Chimbote y a la plana docente de la Escuela Profesional de Administración por aportar los mejores conocimientos en mi formación académica.

## **Dedicatoria**

Dedico la presente tesis a la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, con la finalidad de contribuir a la formación académica de futuros profesionales y por haber contribuido a la realización de la misma.

Dedico esta tesis a mi familia por formar parte de manera indirecta en su realización, gracias al apoyo, dedicación y consejos brindados durante mi formación universitaria.

## 5. Resumen

Las micro y pequeñas empresas presentan dificultades en la prestación de un servicio de calidad debido a una inadecuada gestión empresarial. Estas deficiencias inciden en el clima organizacional y por consiguiente, en el comportamiento de los colaboradores y la atención al cliente. La importancia de dar solución a las deficiencias detectadas generó el siguiente objetivo general: Determinar las principales características de la gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018. La investigación fue cuantitativa, descriptiva, no experimental – transversal, contó con una población y muestra censal de 87 representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro. El instrumento fue el cuestionario, la técnica fue la encuesta y se utilizó el programa SPSS v25. Resultados: el 48,28% de los representantes manifestó tener edad entre 31 y 50 años; el 85,06% indicó que las micro y pequeñas empresas acogen entre 1 y 5 colaboradores; el 33,33% manifestó que casi siempre identifican los problemas o actividades para mejorar los servicios; el 41,38% siempre realizan y aplican un plan de mejora; el 47,13% indicó que brindan autonomía en el trabajo y el 48,28% señaló que utilizan los incentivos como medio de reconocimiento. Como conclusiones se manifestó que existen limitaciones en la gestión de calidad en el clima organizacional, debido a que la totalidad de los representantes no brinda autonomía a los colaboradores para identificar continuamente las deficiencias en el servicio brindado.

**Palabras clave:** ambiente laboral, clima organizacional, gestión de calidad y representantes.

## **Abstract**

Micro and small enterprises have difficulties in providing a quality service because have inadequate business management. These deficiencies affect the organizational climate and therefore the behavior of the collaborators and customer service. The importance of addressing the deficiencies identified generates the following general objective: To determine the main characteristics of quality management in the organizational climate of the micro and small enterprises of the area of short-stay accommodation activities in Huaraz's city, 2018. The research was quantitative, descriptive, non – experimental, cross cutting, it had a population and census sample of 87 representatives of micro and small enterprises in the rubber. The instrument was the questionnaire, the technique was the survey, and the SPSS v25 program was also used. Results: 48.28% of representatives reported being between the ages of 31 and 50; 85.06% indicated that micro and small enterprises host between 1 and 5 employees; 33.33% said they almost always identify problems or activities improving services; 41.38% mentioned that they always carry out and implement an improvement plan; 47.13% said they provide autonomy at work and 48.28% said they use incentives as a means of recognition. Conclusions show there are limitations on quality management in the organizational climate because all representatives don't provide autonomy to employees to continuously identify deficiencies in the service provided.

**Keywords:** work environment, organizational climate, quality management and representatives.



## 6. Contenido

1. Título de la tesis .....	ii
2. Equipo de trabajo.....	iii
3. Hoja de firma del jurado y asesor.....	iv
4. Hoja de agradecimiento y/o dedicatoria .....	v
5. Resumen y abstract.....	vii
6. Contenido .....	ix
7. Índice de tablas y figuras .....	x
I. Introducción .....	1
II. Revisión de literatura.....	11
2.1. Antecedentes .....	11
2.2. Bases teóricas de la investigación .....	18
2.3. Hipótesis .....	41
2.4. Variables.....	41
III. Metodología .....	43
3.1. El tipo y nivel de la investigación .....	43
3.2. Diseño de la investigación .....	43
3.3. Población y muestra .....	43
3.4. Definición y operacionalización de la variable e indicadores .....	45
3.5. Técnicas e instrumentos .....	47
3.6. Plan de análisis.....	47
3.7. Matriz de consistencia .....	48
3.8. Principios éticos .....	49
IV. Resultados .....	51
4.1. Resultados.....	51
4.2. Análisis de resultados.....	58
V. Conclusiones y Recomendaciones .....	73
5.1. Conclusiones.....	73
5.2. Recomendaciones.....	75
Referencias bibliográficas .....	78
Anexos.....	84

## **7. Índice de tablas**

Tabla 1: Características de los representantes de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.....	51
Tabla 2: Características de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.....	52
Tabla 3: Gestión de calidad en las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.....	53
Tabla 4: Clima organizacional en las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.....	55

## **Índice de figuras**

Figura 1: El ciclo de Deming.....	20
Figura 2: El lienzo del modelo de negocio.....	25

## I. Introducción

Hoy en día, las unidades económicas del rubro actividades de alojamiento juegan un papel importante en la economía debido a la participación que tienen en las diversas regiones del país y por ser catalogados como un segundo hogar para los turistas extranjeros y nacionales. Las micro y pequeñas empresas (MYPES) brindan un desarrollo económico y social por medio de un impulso emprendedor que genera empleo y sustento para muchas familias peruanas. Dada esta importancia, la Universidad Católica los Ángeles Chimbote por medio de la Escuela Profesional de Administración, desarrolló la línea de investigación con el fin de promocionar e impulsar a las micro y pequeñas empresas hacia un enfoque de mejora continua y una efectiva gestión empresarial.

El proceso de globalización y la búsqueda de competitividad establece un gran reto para muchas organizaciones. Las MYPES aportan el 24% al Producto Bruto Interno (PBI) y generan el 85% de empleo en el país, sin embargo, existió informalidad entre el 50% y 60% de los establecimientos, debido a la baja productividad y poco acceso al financiamiento (Chau, 2018).

El Perú al ser un país en constante movimiento económico, busca que la formalización de las empresas contribuya al crecimiento de la economía. En un artículo publicado por el Economista América Perú (2019) se dio a conocer que 985 300 de todas las unidades económicas en el país poseen Registro Único de Contribuyente (RUC); el 92,7% de todas las empresas en el país son MYPES; el 50% manifestó que se dedican a brindar servicios; y el 71,3% de los colaboradores indicó que poseen un lazo familiar con el representante. Cabe resaltar que las empresas al no ser rentables en el mercado, optan por concluir sus actividades y es cuando se genera

la incógnita sobre si realmente existe una incapacidad de gestión o si influyen factores externos en la rentabilidad.

Muchas empresas asumen una postura empírica, dependiendo de la actividad que realizan y de su capacidad para mantenerse en el mercado. En un estudio realizado por Molina et al. (2015) se manifestó que el 50% de los directivos expresaron que la empresa a su cargo tiene de 10 a más años de funcionamiento; asimismo, el 50% indicó ser del género masculino y el 67% manifestó que tiene grado de instrucción en secundaria. Por otra parte, los autores Yuctor y Salazar (2019) realizaron un estudio en el cual el 18,7% de los participantes manifestó que el motivo por el cual trabajan es para conseguir autonomía profesional, el 56,7% indicó que son del género masculino y el 36,4% señaló que tiene edad entre 26 y 35 años.

Es notable la existencia de una cultura emprendedora que representa un gran capital social, pero que se ve afectada por la mortalidad empresarial. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) informó que 31 165 empresas fueron dadas de baja y 72 365 empresas fueron creadas en el periodo 2019. En el segundo trimestre, indicó que las empresas de actividades de alojamiento tuvieron altas de 543 empresas creadas y una baja de 262 empresas, asimismo, señaló que en la región Ancash se crearon 2 216 unidades empresariales, con bajas de 695 empresas. En efecto, se genera en la población una intensa preocupación por fortalecer y optimizar las organizaciones, y evaluar adecuadamente el nivel de éxito de su eficacia y los beneficios obtenidos.

Existe dificultad en la elaboración de planes de crecimiento y desarrollo de las unidades económicas, debido al costoso tarifario de las consultorías y asesorías. La Cámara de Comercio de Lima (2018) indicó que el 96,6% del total de empresas en el

país son microempresas, pero presentan dificultad en la contratación y retención de colaboradores capacitados, generando que en un plazo de 3 años la empresa desaparezca. No obstante, la solución para que una empresa sea rentable conlleva a los empresarios a buscar mecanismos eficientes, pero al asumir gastos y obligaciones a corto plazo, la posibilidad de acceder al servicio de asesoría profesional se convierte en una limitación.

Las tendencias actuales repercuten en la industria hotelera debido a que las nuevas generaciones poseen otras necesidades y propuestas de valor. Dada la situación, las empresas tendrán que redefinir las ofertas y determinar los factores clave para el éxito (Gestión, 2019). En el rubro hotelero, el consumo inteligente comprende cambios e influencia de la tecnología en el mercado, lo que obliga a repensar en la operación, diseño y construcción de hoteles acorde a las expectativas.

El valor del potencial humano tiende a poseer mayor impacto en las acciones y estrategias establecidas, lo que conlleva a promover un buen clima para todos los miembros de una organización. En un artículo publicado en el diario Gestión, Laurencio (2014) expresó que el 53,7% de peruanos tuvo inconvenientes con sus compañeros; el 40% declaró que el jefe inmediato tiene que encargarse de solucionar los problemas entre colaboradores; el 52,5% señaló que casi siempre el trabajo en equipo puede desarrollarse con armonía y el 56,4% indicó que casi siempre logran concretar los objetivos con su equipo de trabajo.

En un estudio realizado en Ecuador, Ancín y Espinoza (2017) obtuvieron como resultados que el 82% de los colaboradores indicó que conoce los objetivos y estrategias de la empresa; el 94% señaló conocer los beneficios que le ofrece; el 88% indicó tener conocimiento de las actividades y tareas de las diversas áreas; el 70%

manifestó conocer la situación de la empresa; el 64% indicó estar de acuerdo con la comunicación y orientación de las políticas en el trabajo y el 98% señaló que la comunicación es propicia. Dentro de las conclusiones se resaltó que la percepción de los colaboradores en las diferentes dimensiones es positiva, el rol de los directivos es fundamental para mantener un clima saludable y la comunicación interna es sumamente importante para disminuir conflictos, mejora la productividad y la gestión.

En Venezuela, Visbal (2014) realizó un estudio y obtuvo como resultados que el 68% de los participantes señaló como buena la percepción de la mejora continua; el 88% percibió como muy bueno el enfoque en el cliente; el 71% percibió como muy buena la mejora en los procesos; el 88% calificó como muy bueno el trabajo en equipo; y 79% calificó como muy buena la participación del personal en el trabajo. Por otra parte, se percibió como deficiente la comunicación en 50%; la planificación en 47%; la prevención en 74%; el sentido de pertenencia en 82%; la supervisión en 27% y el crecimiento laboral en 32%. Como conclusión general se manifestó que la aplicación de la mejora continua en la organización genera una mayor percepción positiva sobre el ambiente de trabajo.

Un ambiente laboral propicio fomenta la motivación, la buena convivencia y una relación proactiva entre el empleador y su colaborador. Estos datos corroboran lo mencionado anteriormente, el 81% de los trabajadores peruanos señaló que el clima laboral es muy importante porque afecta la productividad de las empresas en un 20%, además de afectar su nivel de desempeño; y el 58% de los ejecutivos consideró que una estrategia de bienestar laboral tiene un impacto directo en la retención de los colaboradores (Andina, 2018). El incentivo monetario pasa a un segundo plano cuando se aplica un método para combinar los diversos elementos de la empresa, como los

factores interpersonales, la felicidad y el compromiso, sin dejar de lado la innovación y las estrategias para maximizar el potencial de sus integrantes.

Un problema notable en las empresas es el desinterés de los directivos por brindar oportunidades de desarrollo profesional, centrándose solo en obtener ganancias, lo que genera un bajo compromiso en los colaboradores. Infobae (2019) indicó que el 64% de las empresas manifestó desinterés hacia el colaborador; el 66% del personal señaló que no se siente valorado en su trabajo; el 19% dijo que existen roces entre compañeros; el 14% manifestó que existe una percepción de maltrato y el 48% indicó que no se reconoce el esfuerzo, además de no incrementar el salario, dar premiaciones o incentivos. El 53% consideró que el clima puede modificarse con un mejor trato y el 24% sugirió promover las reuniones entre colaboradores. Por tanto, es necesario mejorar la relación laboral y establecer cambios para salvaguardar el bienestar común.

El reconocimiento es un factor de relevancia en el clima organizacional, siendo el eje principal cuando se trata de emplear diversas estrategias para mejorar la productividad del personal. En un artículo periodístico, Parra (2019) manifestó que el reconocimiento es un factor importante para el colaborador con más tiempo laborando en la empresa; el 95% de colaboradores con más percepción de felicidad indicó que un sistema de reconocimiento que incluya agradecimientos no genéricos y una retroalimentación positiva, impacta en los resultados económicos y en el trato directo del jefe. En efecto, los buenos programas de reconocimiento elevan la satisfacción, el compromiso, mejoran el clima de trabajo y disminuyen la rotación de personal.

Es importante considerar que el trabajo no hace daño, lo que daña es la actitud negativa que se asume por la percepción de un descuidado ambiente laboral. La revista

Forbes México (2019) indicó que el 24,3% de las principales causas que forman afectaciones económicas se debe a una insatisfacción económica y una falta de oportunidad de crecimiento; y el 13,1% debido a la percepción de un mal ambiente laboral.

La inestabilidad política de algunos países de Latinoamérica propicia las malas prácticas en la contratación y abusos al personal inmigrante, afectando el ambiente de trabajo. En un artículo publicado por García (2019) se dio a conocer un caso de abusos hacia el personal de un reconocido hotel, y puntualizó que el pésimo ambiente de trabajo afectó la relación laboral. Según el autor, la condición de trabajo generó estrés en los colaboradores, derivado de la reducción del tiempo estándar de limpieza, con excesivo control y no se respetó el tiempo de descanso que por ley goza el trabajador.

En las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento en la ciudad de Huaraz, existen deficiencias en la prestación del servicio debido a que se ha detectado incumplimiento de las normas de salubridad e infracciones por parte de los hostales, como la falta de higiene en las habitaciones y la operación sin licencia de funcionamiento; dichos acontecimientos generaron un malestar en la población y la necesidad de emitir advertencias hacia los representantes para brindar un servicio recatado y adecuado (Palma, 2019). Además, se desconoce si los representantes se han capacitado en temas sobre gestión de calidad o calidad de servicio, si han participado en talleres de liderazgo, gestión del talento humano o charlas sobre clima y cultura organizacional. Por todo lo anterior, se realizó la investigación en base al siguiente enunciado: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018?



Dada la problemática, se formuló el objetivo general: Determinar las principales características de la gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

Los objetivos específicos son detallados a continuación: (1) Determinar las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018; (2) Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018; (3) Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018; (4) Determinar las principales características del clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018; y (5) Elaborar un plan de mejora sobre la gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

La investigación se justificó porque permitió conocer la realidad de las MYPES del rubro y se conoció la percepción de los representantes sobre el ambiente laboral que ofrecen a sus colaboradores. Así mismo, la investigación fue conveniente porque existió una problemática identificada en el medio social y los resultados beneficiaron a los representantes, a los estudiantes en formación académica y a terceros relacionados a las micro y pequeñas empresas (Hernández et al., 2014).

La investigación sirve de base para futuras investigaciones y forma parte del repositorio institucional de la Universidad Católica los Ángeles Chimbote. La

proyección social abarca a todas las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, como también a las MYPES que no se encuentre en el área delimitada debido a que la información es implícita a su realidad y relevante para la toma de decisiones empresariales. Por tanto, la investigación no tuvo un impacto negativo en el entorno (Hernández et al., 2014).

En el aspecto práctico, la investigación se justificó porque permite resolver problemas en la atención y satisfacción del cliente; mejora el ambiente laboral promoviendo un mejor trato del empleador con el colaborador; y contribuye al desarrollo y promoción de las MYPES. Los problemas suscitados en una empresa serán solucionados con ayuda del plan de mejora, el cual estableció acciones y estrategias enfocadas en resolver deficiencias a través de herramientas de gestión que le proporcionen al representante el soporte necesario para crecer y tomar consciencia sobre el adecuado manejo del talento humano (Hernández et al., 2014).

La investigación brindó un nuevo conocimiento porque estudió una problemática en la ciudad de Huaraz que no se presentó en un estudio con anterioridad; y permitió recopilar información teórica de la variable y línea de investigación, estableciendo en el proceso una relación con base sustentable en la teoría (Hernández et al., 2014). En efecto, la investigación apoyó la teoría de la variable porque fue revisada y desarrollada en un instrumento de recolección de datos que obtuvo un alfa de Cronbach aceptable.

La revisión de literatura presentó un marco teórico nutrido con las teorías de la gestión de calidad, el clima organizacional, las MYPES y el rubro actividades de alojamiento de corta estancia. La gestión de calidad presentó como base teórica a la mejora continua del ciclo de Deming citado en Cuatrecasas (2010) y el clima

organizacional tuvo una base teórica relatada de las dimensiones de Litwin y Stringer citados en Brunet (2018).

La metodología estableció que la investigación es de tipo cuantitativo, nivel descriptivo, de diseño no experimental – transversal (Hernández et al., 2014). La población y la muestra censal contó con un número de 87 representantes de las MYPES del rubro, en la cual se aplicó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Se utilizó el programa SPSS v25 para el procesamiento de datos.

Los resultados de la investigación más notables fueron los siguientes: el 48,28% de los representantes indicó su edad entre los 31 y 50 años; el 51,72% es de género masculino; el 97,36% de los representantes mencionó que las MYPES se crearon para generar ganancias y el 67,82% indicó que el tiempo de permanencia en el rubro es de 7 a más años. Con respecto a la gestión de calidad, el 33,33% señaló que casi siempre identifican los problemas o actividades en su empresa que requieren de estrategias para mejorar los servicios; el 49,23% manifestó que siempre suelen corregir las deficiencias y percances encontrados en la aplicación del plan. Sobre el clima organizacional; el 51,72% manifestó que siempre establecen los procedimientos, recursos y el rol de los colaboradores en el trabajo; y el 59,77% indicó que siempre reconocen el trabajo de sus colaboradores y proceden a felicitarlos.

Las conclusiones se realizaron en base a los resultados obtenidos y el valor agregado se propuso con análisis crítico y apreciación por un sentido de cambio que permita implementar el plan de mejora. En la presente investigación se tuvo como conclusiones que existen limitaciones en la gestión de calidad en el clima organizacional, debido a que la totalidad de los representantes no brinda autonomía a los colaboradores para identificar continuamente las deficiencias en el servicio

brindado. Se evidenció que es necesario fijar una filosofía y prácticas con el rendimiento deseado en la empresa para que en la totalidad posible se brinde una calidad uniforme.

Las recomendaciones se relacionan de manera directa con las deficiencias y limitaciones que presentan las MYPES del rubro, mencionadas en general a continuación: se recomienda realizar un adecuado seguimiento y aplicación de las etapas del ciclo de Deming, contratar a más de un colaborados por turno, desarrollar las estrategias de los modelos de SCAMPER y el lienzo modelo de negocio CANVAS. Para mejorar el clima organizacional, se recomienda la estrategia de cambio organizacional denominada estrategia de intervención y así, se pueda establecer una nueva percepción sobre el ambiente laboral. Se requiere diseñar un plan sobre la gestión de calidad en el clima organizacional, la misma que deberá contener estrategias para facilitar su aplicación, en caso se susciten percances, se recomienda adaptar el plan de mejora elaborado en la presente investigación (ver Anexo A).

## II. Revisión de literatura

### 2.1. Antecedentes

#### Referencias internacionales

Aguilar (2016) presentó una tesis de pregrado denominada “*Trabajo en equipo y clima organizacional (estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango)*”, en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala y tuvo como objetivo primordial: Determinar si existe una relación entre el trabajo en equipo y el clima organizacional. La metodología describió la investigación como descriptiva y cuantitativa, con una población de 30 colaboradores; el cuestionario fue el instrumento y en el plan de análisis se usó la estadística de fiabilidad y significancia de proporciones. Resultados: el 70% de los colaboradores indicaron que los jefes brindan apoyo cuando lo requieren; el 70% dijo que las peticiones y solución de problemas por parte del jefe es flexible y el 70% manifestó que recibe un trato justo y de respeto. El 63% indicó que se les otorgan los equipos para realizar sus actividades; el 87% realiza su trabajo sin presión y de manera libre; el 63% no recibe felicitaciones por un buen trabajo y el 67% expresó que se establece acceso a la información oportuna. Como conclusiones se manifestó que no se refuerza el trabajo en equipo; y la confianza, comunicación y liderazgo inciden en el clima de la empresa.

León (2015) realizó la tesis de pregrado titulada “*Plan de acción para la mejora de la calidad en el Hotel Rizzo de la ciudad de Guayaquil*”, se presentó en la Universidad de Guayaquil en Ecuador y tuvo como objetivo general: Diseñar un plan de acción para la mejora de la calidad de los servicios del Hotel Rizzo. Metodología: fue descriptiva, de tipo de investigación mixto, y las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta. Resultados: el 41% de los colaboradores se mostró en

desacuerdo con la existencia de objetivos claros y alcanzables; el 45% manifestó que no se realiza un plan de mejora y el 48% señaló indecisión sobre la toma de decisiones con base en información adecuada. El 41% de los colaboradores mostró indecisión en el uso eficiente de los recursos; el 35% sobre la previsión, establecimiento y coordinación de soluciones prácticas a problemas; el 34% sobre una visión compartida y su actuación ante ella; el 34% sobre el desarrollo personal; el 35% sobre si se promueve un trabajo en equipo; y el 35% sobre el reconocimiento de sus fortalezas y logros. Conclusiones: si la gestión de calidad se aplica de manera adecuada y permanente, se obtiene conocimiento para dirigir a las organizaciones con eficiencia y productividad.

En Guatemala, Morán (2015) realizó una tesis de pregrado denominada “*Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz río Hondo del departamento de Zacapa*”, presentada en la Universidad Rafael Landívar y con el objetivo general de conocer la percepción del clima organizacional del personal. Metodología: fue una investigación descriptiva, cuantitativa, se utilizó el cuestionario como instrumento y se aplicó a una muestra de 21 individuos. Resultados: el 9,24% de los colaboradores percibió la comunicación como desfavorable y con confianza muy pocas veces; y el 12,81% evaluó como favorable el trabajo en equipo, resaltando el apoyo entre compañeros. Dentro de las conclusiones se manifestó que el clima organizacional es favorable, pero la empresa no alienta a los colaboradores y la comunicación es desfavorable porque no existe confianza entre los integrantes.

Muñoz (2017) presentó una tesis titulada “*Análisis de la calidad del servicio del Hotel Perla Verde de la ciudad de Esmeraldas*”, en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador y el objetivo fue analizar la calidad del servicio que brinda el

personal en el hotel. Metodología: la investigación fue cuantitativa y cualitativa, de diseño basado en el campo con el uso del método científico. Las técnicas empleadas fueron la entrevista y la encuesta que se aplicó a 190 individuos. Resultados: el hotel acoge a 12 colaboradores; el 63% manifestó que se establecen las herramientas e instrumentos; el 92% indicó que no existen procesos de motivación y recompensas; y el 92% también manifestó que no existen procesos de medición sobre la calidad del servicio brindado. Conclusiones: existen falencias en la toma de decisiones, no se cuenta con suficiente información sobre la competencia, existe falta de calidad en la entrega del servicio, existe una limitada diferenciación del servicio con la competencia y no se evidencia interés en superar las expectativas del mercado objetivo.

### **Referencias nacionales**

Pumachara y Romero (2016) realizaron una tesis denominada “*Influencia del clima organizacional en la percepción de los servicios ofrecidos por el Hotel Fundador, Arequipa – 2015*”, fue presentada en la Universidad Nacional de San Agustín y tuvo como objetivo general: Determinar la influencia del clima organizacional en la percepción de los servicios ofrecidos por el hotel. Metodología: la investigación fue descriptiva, explicativa, transversal y no experimental. La encuesta fue la técnica, el cuestionario fue el instrumento y tuvo una población de 15 trabajadores. Resultados: el 60% estuvo de acuerdo con la innovación y creatividad frente a los problemas; y el 86,67% con el buen trato. El 46,6% indicó estar de acuerdo con el reconocimiento de una buena labor; el 53,33% con el proceso de trámite para el servicio; el 66,67% con la contribución de los trabajadores para el logro de los objetivos y el 60% con las relaciones entre equipos de trabajo.

El 46,67% se mostró indiferente sobre la existencia de métodos o formas de evaluación de la calidad de atención; el 40% indicó indiferencia sobre la iniciativa para la solución de problemas; y el 66,67% sobre el manejo de conflictos. Conclusiones: se catalogó al clima organizacional como regular, no adecuado, la supervisión y la comunicación entre los colaboradores es deficiente y genera lentitud en la entrega de información.

Yovera (2017) realizó una tesis denominada “*Clima organizacional del hotel Jasmín del distrito de Lince en el año 2017*”, se presentó en la Universidad César Vallejo y tuvo como objetivo general: Determinar el clima organizacional del hotel Jasmín. La metodología empleada en el estudio describió la investigación como no experimental – transversal, de tipo aplicada, la técnica fue la encuesta y el cuestionario fue el instrumento. Los resultados revelaron que el 100% del personal indicó como bueno el clima organizacional del hotel; el 96,67% dijo que la estructura de la empresa es buena; el 88,33% indicó estar satisfecho con las recompensas y estándares de desempeño; y el 90% de los participantes manifestaron que se goza de un buen nivel de responsabilidad e identidad. Como conclusiones indicó que el clima organizacional en el hotel Jasmín es bueno y se descubrió que el personal se siente motivado.

### **Referencias regionales**

Esquivel (2015) presentó una tesis de maestría denominada “*Caracterización del clima organizacional como herramienta de gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro hoteles del distrito de Chimbote, 2015*”. Fue sustentada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote y tuvo como objetivo general: describir las principales características del clima organizacional como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles. Metodología: la investigación fue cuantitativa, descriptiva, no experimental –



transversal; tuvo una población de 260 colaboradores y contó con una muestra de 112 personas, se utilizó el cuestionario como instrumento y la encuesta como técnica. Resultados: el 26,8% de los colaboradores manifestó estar en desacuerdo sobre el conocimiento de la misión, visión y valores; el 34,8% con el apoyo del superior para resolver problemas; el 34,8% manifestó estar en desacuerdo con el trato del superior con el personal; el 33,9% con las premiaciones en el trabajo y el 31,3% indicó que no son totalmente escuchados cuando tienen sugerencias y consejos.

El 31,3% manifestó estar de acuerdo con la comunicación; el 26,8% se mostró en desacuerdo con el acceso a la información y el 25,9% con la adecuada optimización de los recursos. Como conclusiones se indicó que el nivel del clima organizacional no es aceptable debido a que el ambiente laboral no satisface las expectativas del personal, se establece como no grata la relación del jefe con los subordinados y existe desconocimiento de la misión y visión.

Vásquez (2019) presentó una tesis de pregrado titulada "*Gestión de calidad con el uso de la mejora continua en las Micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro hostales, en el casco urbano, distrito de Chimbote, 2016*". Fue sustentada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote y tuvo como objetivo general: Determinar la gestión de calidad con el uso de la mejora continua en las micro y pequeñas empresas del rubro hostales. Metodología: la investigación fue no experimental, transversal y descriptiva. Se utilizó el Windows Excel para el tratamiento de datos y tuvo una población de 30 MYPES.

Resultados: el 46,67% de los representantes señalaron su edad entre 31 y 50 años; el 60% es del género femenino; el 46,67% indicó que tiene instrucción secundaria y el 53,33% es el encargado. Sobre las MYPES: el 66,67% manifestó que se creó la MYPE

para generar ganancias; el 60% indicó ser una microempresa y el 60% dijo que acogen entre 1 y 5 colaboradores. El 46,67% manifestó que casi siempre establecen procesos de mejora; el 53,33% indicó que siempre evalúan las alternativas de solución ante errores; el 66,67% siempre ejecutan acciones de mejora para corregir problemas y el 53,33% manifestó que siempre establecen medidas de prevención para las actividades a realizar. Conclusiones: la mayoría de los encuestados siempre establecen medidas de prevención y realizan acciones de mejora en las actividades.

### **Referencias locales**

Oncoy (2013) realizó una tesis de pregrado denominada “*Caracterización del clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro hospedajes de la ciudad de Huaraz, 2013*”. Se presentó en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote y el objetivo general fue determinar la caracterización del clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del rubro hospedajes. Metodología: la investigación fue no experimental – transversal, cuantitativa, descriptiva, con una población muestral de 39 establecimientos, la técnica e instrumento fueron la encuesta y el cuestionario, respectivamente.

Resultados: el 45% de los intervenidos indicaron que tienen edad entre 28 y 37 años; el 51% son varones; el 25% indicó tener grado de instrucción en secundaria; el 79% es el administrador y el 66% está en el cargo de 1 a 5 años. Respecto a las MYPES, el 79% de los representantes manifestó que están en el rubro entre 1 y 5 años y el 100% indicó que se creó para generar ganancias. El 59% de los representantes indicó ser indiferente sobre la difusión del rol del colaborador; el 56% no saben lo que son las normas; el 69% indicó que los colaboradores no deben socializar y deben limitarse a cumplir con sus funciones; el 69% manifestó que no se otorgan recompensas; el 87%

establece confianza con sus colaboradores y el 82% indicó que establece un modelo en el trabajo. Conclusiones: los representantes manifestaron tener desconocimiento acerca de la importancia que tiene rol del colaborador en la empresa y no otorgan recompensas por el esfuerzo de sus colaboradores.

Por otra parte, Saenz (2018) realizó una tesis titulada “*Gestión de calidad con el uso del marketing mix en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro alojamientos – distrito de Huaraz, 2017*”. Se presentó en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote y tuvo como objetivo principal: Determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del marketing mix de las micro y pequeñas empresas del rubro alojamientos. Metodología: fue una investigación cuantitativa, descriptiva, de diseño no experimental – transversal. Tuvo una población de 14 representantes, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Resultados: el 57,14% de los representantes son varones; el 28,57% dijo que tienen edad entre 38 y 47 años y el 35,71% tienen grado de instrucción en superior universitario. El 100% de los representantes dijo que las MYPES tienen entre 1 y 4 colaboradores; y el 85,7% indicó ingresos menores a S/ 311 250.00.

El 50% manifestó que casi siempre planifican los objetivos de su empresa; el 50% algunas veces crean estrategias para mejorar la empresa; el 57,14% dijo que casi siempre realizan la evaluación de los indicadores que permitirán cumplir con los objetivos; el 57,14% algunas veces capacitan a los colaboradores; el 42,86% manifestó que se encargan de realizar una evaluación de los indicadores; el 64,29% indicó que algunas veces establecen un plan de mejora y el 57,14% algunas veces reconocen los logros de la empresa y de sus colaboradores. Como conclusiones se manifestó que los

representantes casi siempre planifican los objetivos y evalúan los indicadores que les permitirán cumplir con los objetivos trazados.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1. Gestión de calidad**

Cuando se establece una cultura sobre la gestión de calidad en las empresas, se incentiva la productividad, mejora la toma de decisiones y se establecen políticas estratégicas con base en la mejora continua (Cuatrecasas, 2010). Así, las empresas buscan ser más competitivas al cumplir con las expectativas de los clientes.

#### **Definición de la gestión de calidad**

Se define a la calidad como un conjunto de características que cumplen con las expectativas de los clientes y que satisface sus necesidades. Cuatrecasas (2010) describe la calidad como un servicio o producto ajustado a lo expresado por los consumidores y clientes, tanto en el coste como en la rapidez. En efecto, la gestión de calidad busca por medio de la dirección de los componentes y recursos, incorporar una filosofía en la gestión para generar una ventaja competitiva, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes.

Básicamente, la gestión busca conducir la calidad hacia todos los niveles, entre todos los elementos de la organización y las diversas técnicas actuales. Según Taguchi (como se citó en Cuatrecasas, 2010) la calidad es un concepto dinámico que permite a la gestión determinar aspectos que los fallos o las deficiencias generan en un proceso y representa la mínima pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad.

#### **Importancia de la gestión de calidad**

La calidad reduce costes y aumenta la productividad, puesto que es la resultante de una inversión que conlleva a disminuir enormes costes de control, de inspecciones

y pérdidas de manufacturas, asimismo, conlleva a recuperar dicha inversión para obtener beneficios posteriores (Cuatrecasas, 2010). Efectivamente, al continuar ampliando los objetivos, todos los involucrados en una organización dan lugar a una nueva filosofía de la forma de gestión de la empresa, generando a su vez, satisfacción en los clientes y una buena imagen empresarial.

### **Características de la gestión de calidad**

La gestión de calidad determina que el cliente lo es todo y es quien establece el grado de calidad sobre un producto o servicio. Cuatrecasas (2010) refirió que aquello que el cliente desea es la calidad requerida y lo que se le entrega es la calidad percibida, en primer término, desde los distintos puntos de vista se percibe la calidad ideal para una satisfacción total. Por otra parte, indicó que las características para la integración de la gestión de calidad en una organización hacen referencia a la información, educación y motivación para que, a partir de dichos aspectos, se imparta un aprendizaje coordinado sobre los objetivos, el proceso de mejora y la forma práctica de aplicar e impartir la calidad a todos los miembros de la organización.

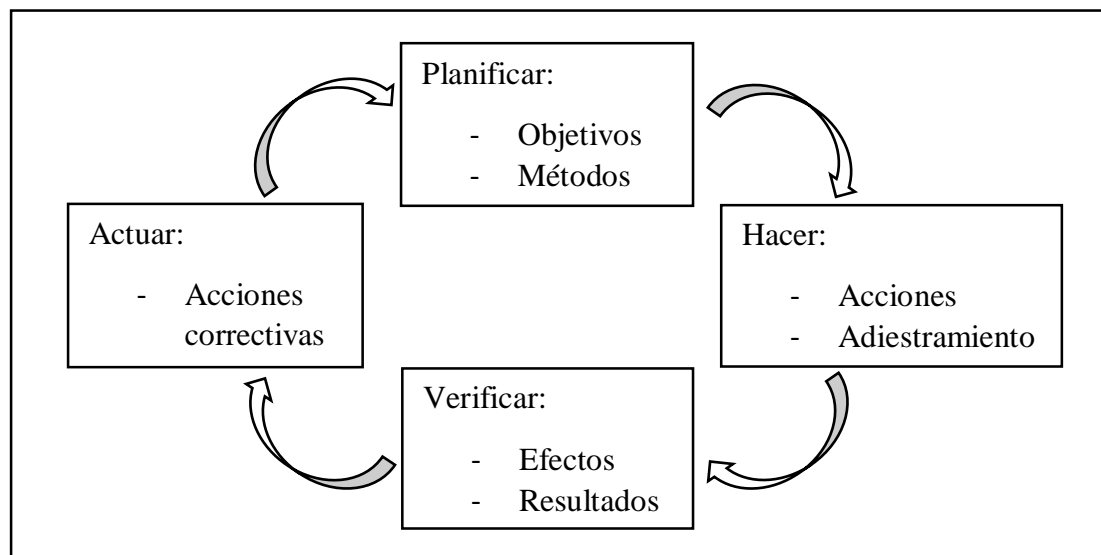
Una organización debe estar disponible para implementar un proceso de mejora continua con base participativa y generar un cambio positivo en las actividades. Cuatrecasas (2010) plantea que la motivación que se genera a partir de la identidad del talento humano con la organización es fundamental y da lugar al liderazgo enfocado en establecer una dirección participativa, la ética contiene una serie de actitudes que previenen dificultades y errores, además de guiar el trabajo hacia la excelencia. En efecto, facilita la implementación activa y constante de la calidad.

## Etapas de la gestión de calidad

La implicación es necesaria para que todos los miembros de la organización formen parte del proceso de aplicación (Cuatrecasas, 2010). Se requiere de la participación y el trabajo en equipo porque la calidad es tarea de todos los miembros de la organización y su implementación depende de este punto.

### Figura 1

*El ciclo de Deming.*



*Nota.* La figura muestra el ciclo de Deming establecido en cuatro etapas. Fuente: Cuatrecasas (2010).

La gestión de calidad tiene como base un enfoque que establece la mejora continua, la cual se adapta y optimiza los recursos para obtener una calidad constante. El ciclo de Deming o el Plan, Do, Check y Act – PDCA es una guía en etapas descrita por Cuatrecasas (2010) de la siguiente manera:

- a) Planificar – plan: en esta primera etapa se determinan los objetivos que se desean alcanzar y los métodos para conseguirlo. Se recopila información relevante de la empresa para formular los objetivos, realizar un análisis de las causas y

consecuencias de las situaciones deficientes, con la finalidad de prevenir futuros inconvenientes, además de aportar una situación verídica de identificación en el tiempo presente con respecto a casos defectuosos y brindar una oportunidad para actuar y formular medidas correctivas. Se elige una oportunidad de mejora para determinar un punto de partida de estudio y una adecuada selección de acciones correctivas (Cuatrecasas, 2010).

- b) Hacer – do: se aplican las medidas correctivas y se guía a los colaboradores hacia la adopción de una postura de mejora. Es recomendable categorizar esta etapa como experimental, verificar si las acciones son adecuadas o si se requiere de modificaciones en lo planificado (Cuatrecasas, 2010).
- c) Verificar – check: se realiza un análisis y control de las acciones correctivas llevadas a cabo, para luego determinar los resultados. Se requiere comprobar que los objetivos se hayan cumplido, en caso de no ser así, identificar las causas para volver a formular y mejorar las medidas implementadas. Se procede a realizar un diagnóstico a partir de los resultados obtenidos anteriormente, para la verificación de la fiabilidad de las acciones (Cuatrecasas, 2010).
- d) Actuar – act: si las acciones realizadas son efectivas, se formalizan por medio de una documentación que describa lo realizado y recopile los resultados obtenidos, esto con la finalidad de establecer un plan de mejora y su posterior implementación en las actividades. En efecto, se normaliza la acción de mejora y se confirma la efectividad del plan, lo que conlleva a emprender un modelo a raíz de lo realizado y se opta por formular otros planes complementarios o nuevos a razón de nuevas deficiencias detectadas en los servicios (Cuatrecasas, 2010).

## **Calidad de servicio**

Los servicios son prestaciones y experiencias que se originan a partir de una serie de procesos que se realizan para garantizar la calidad. Cuatrecasas (2010) manifiesta que los servicios son heterogéneos debido a que requieren de una colaboración humana, algunas se realizan de un día para otro y otros son momentáneos. Así, el servicio presenta una variabilidad en los factores intrínsecos humanos.

Los servicios tienen criterios para su evaluación basados en los requisitos o expectativas de los clientes y su potestad para juzgar el servicio. La fiabilidad es detectada a partir del servicio prometido y la capacidad de respuesta que los clientes perciban cuando lo adquieren (Cuatrecasas, 2010). Considerando también la disposición de ayuda que recibe y la rapidez con respecto al tiempo de espera.

Cada cliente esperar recibir un trato adecuado y el servicio tiene que caracterizarse por brindar un grado de seguridad aceptable. La accesibilidad y el fácil contacto mediante una comunicación clara y sencilla, permite que el cliente entienda en primera instancia y se sienta escuchado al momento de recibir el servicio. En efecto, la calidad se refleja en el carácter profesional de la persona, en las capacidades y conocimientos que demuestra al brindar un servicio (Cuatrecasas, 2010). En la actualidad, el cliente busca que el servicio se ajuste a sus necesidades, cumpla sus expectativas y le brinde un valor agregado, el cual supone que es mejor que el servicio brindado por otras empresas similares.

## **Estrategias para la implementación de la gestión de calidad**

Cuando una empresa decide implementar la calidad en sus actividades, requiere del compromiso de la dirección, y una disposición positiva como adecuada



de la gestión del recurso humano. La dirección es quien establece las estrategias y políticas orientadas a la calidad y mejora continua, además tendrá como objetivo prevenir errores y mejorar el flujo de información (Cuatrecasas, 2010). En este escenario, se plantea la necesidad de establecer un método que debe ser complementado con las herramientas básicas de calidad.

Las herramientas básicas de calidad facilitan el control y evaluación del proceso de implementación de la mejora continua. Cuatrecasas (2010) indica la existencia de siete herramientas que son conocidas como el diagrama causa – efecto, el diagrama de Pareto, el histograma, el diagrama de correlación, la hoja de recogida de datos, el gráfico de control y la estratificación de datos. Básicamente, son herramientas complementarias que brindan información y soporte durante los procesos de cambio establecidos.

La identificación de ideas y las soluciones posibles a problemas existentes se pueden realizar con el método SCAMPER. Según Eberle (como se citó en Andía, 2018) se desarrolla con el fin de crear productos o servicios a partir de los existentes en el mercado, como también mejorar y adaptar las actividades en base a un dinamismo simple. En primer término, se identifican las actividades a mejorar por medio de una serie de pasos consecutivos denominados SCAMPER, dicho acrónimo se refiere a sustituir, combinar, amplificar, modificar, poner a otros usos, eliminar y reorganizar.

El método SCAMPER es detallado por el autor Andía (2018) y presenta una guía en base a cuestiones que surgen de la siguiente manera:

- Sustituir: elementos que pueden ser reemplazados en la empresa como los procedimientos, materiales, personas, etc.

- Combinar: actividades que se complementan y pueden combinarse para brindar un mejor servicio, incluso se pueden combinar ideas, etc.
- Adaptar: lo realizado por otras empresas y se analiza si es posible utilizar herramientas de otros contextos.
- Modificar: surge la tentativa de modificar los atributos del servicio, las actitudes y es posible modificar el flujo de procesos.
- Poner otros usos: surge la tentativa de ofrecer otros servicios y buscar propuestas para mejorar los procesos.
- Eliminar: es necesario minimizar las quejas y eliminar ciertas tareas que afectan la eficiencia de las actividades.
- Reorganizar: contemplar la posibilidad de cambiar el orden de algunas actividades en el flujo de proceso, incluso se puede reordenar las agendas y calendario.

Es necesario elegir un elemento deficiente y realizar el proceso de identificación sobre el servicio a modificar. Andía (2018) plantea la necesidad de establecer una mecánica de ideas, a partir de objetivos propios del servicio que brinda la empresa y evaluar las propuestas de mejora, en base a su coherencia y viabilidad para ser aplicadas. Cada propuesta se evalúa y se determina si se ajusta a los criterios para la solución, según la necesidad de las actividades o su modificación en base a los supuestos planteados a partir de la identificación de ideas.

La dirección tendrá que gestionar el recurso humano de forma que se genere la motivación entre los miembros de la organización y se logre establecer el modelo. Osterwalder y Pigneur (2011) manifiestan la posibilidad de mejorar la participación de los colaboradores por medio del establecimiento de una propuesta de valor para el

segmento de mercado. El método CANVAS permiten conocer a la empresa de manera interna y externa, por lo que se le amerita como una estrategia complementaria.

En cierto modo, indirectamente se desarrolla un trabajo en equipo que permite identificar las necesidades de la empresa y direccionar el talento humano hacia la contribución en el alcance de los objetivos. Osterwalder y Pigneur (2011) describen nueve módulos que componen el lienzo del modelo de negocio CANVAS, las mismas que son descritas a continuación: el segmento de mercado en el que basa sus servicios; la propuesta de valor que la empresa brinda para satisfacer y solucionar los problemas de los clientes; los canales de comunicación; y la relación que establece con los clientes y mantiene de forma independiente. La fuente de ingreso que se genera a partir de la propuesta de valor y su adquisición; los recursos clave que participan en los elementos descritos; la actividad clave del servicio a disposición; las asociaciones clave (según los recursos adquiridos externamente) y la estructura de costes que consideran los gastos a los que se incurren para brindar el servicio.

**Figura 2**

*El lienzo del modelo de negocio.*

Asociaciones clave (AsC)	Actividades clave (AC)	Propuestas de valor (PV)	Relaciones con clientes (RCI)	Segmento de mercado (SM)
	Recursos clave (RC)		Canales (C)	
Estructura de costes (EC)		Fuentes de ingreso (FI)		

*Nota.* La figura muestra el modelo de negocio CANVAS en base a nueve módulos. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

### **2.2.2. Clima organizacional**

#### **Definición de clima organizacional**

Los colaboradores son sumamente importantes para que una empresa brinde un servicio de calidad, debido a que son los que se encuentran en primera instancia con el cliente y consumidor. Brunet (2018) plantea que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos propios de una organización que se presenta como un constructo sobre la percepción de atributos organizacionales y atributos individuales por parte de los miembros que la conforman. De ellos depende la percepción que el público tendrá de una empresa, por tanto, el talento humano cobra importancia en el proceso de gestión y desarrollo de los objetivos organizacionales.

Los investigadores Litwin y Stringer impulsaron el concepto de clima organizacional describiéndolo como una cualidad propia de una organización que pone énfasis en aspectos motivacionales que se percibe o experimenta, y que dicha cualidad incide en el comportamiento y conducta de los integrantes de la organización (Chiang et al., 2010). Así, el nivel de percepción positiva o negativa del ambiente laboral cobra mucha más importancia.

Mientras que Lewin (como se citó en Brunet, 2018) expresó que el comportamiento del colaborador tiene relación con una situación dada en la organización, es decir, la percepción que el individuo tiene del clima de su trabajo y los componentes de la organización son factores directos que indican en su comportamiento, en su personalidad y desempeño. Efectivamente, la cultura organizacional es el otro nexo que se maneja en el ambiente de trabajo, la cual analiza lo que el individuo siente, cree e involucra, además de esperar que el clima sea percibido, observado y descrito.

Por otra parte, Pulido (2015) define el clima organizacional como la percepción del microentorno que resulta de los valores personales y las diversas pautas de comportamiento que dan lugar a un significado entre las relaciones de los miembros de una organización. En primer término, es quien hace hincapié en denominar colaboradores a todas aquellas personas que laboran en una organización, señalando que no existe interés en la posición jerárquica o nivel profesional para que una persona aporte su esfuerzo en la consecución de los objetivos.

El clima como medida múltiple de los atributos organizacionales es un conjunto de características que describen a una organización y la diferencia de otras (por los servicios ofrecidos, la orientación económica, etc.). En ocasiones, se denomina al clima como sinónimo de ambiente organizacional, para luego dar lugar a una medida objetiva que indica la relación del tamaño de la empresa con el rendimiento de los colaboradores (Brunet, 2018). Así, las características son relativamente estables en el tiempo e influye en el comportamiento de los integrantes.

La medida perceptiva de los atributos individuales considera que la percepción individual tiene relación directa con la satisfacción, puesto que influye en la percepción del colaborador sobre los valores, opiniones y actitudes, como elementos considerados en función a las necesidades que la empresa debe satisfacer (Brunet, 2018). Por tanto, el clima no es estable o uniforme debido a que posee una tendencia de cambio, incluso tiende a cambiar el humor de los colaboradores.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales establece que el clima es definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y puede deducirse a partir del comportamiento de los miembros y su

actuación con la sociedad (Brunet, 2018). Por tanto, la teoría del comportamiento del individuo y la influencia del entorno es ideal en esta medida perceptiva.

### **Características del clima organizacional**

En base a las particularidades propias del concepto, el autor Taguiri (como se citó en Brunet, 2018) cataloga las características del clima organizacional de la siguiente manera:

- El clima se caracteriza por ser un concepto sintético y molecular de la personalidad. Brunet (2018) lo describe como un fenómeno distinto a la tarea, debido a que la persona puede desempeñar una tarea de manera distinta a los demás.
- Por basarse en características de una percepción externa. Se debe a la observación de un agente externo que analiza la realidad externa y lo relaciona con lo interno de la empresa (Brunet, 2018).
- Los diversos elementos en una organización pueden variar y mantener el clima organizacional a pesar de los cambios. En efecto, el clima puede cambiar después de una intervención particular (Brunet, 2018).
- El clima tiene consecuencias en el comportamiento de los integrantes de una organización (Brunet, 2018).

### **Dimensiones del clima organizacional**

El clima se basa en la percepción del individuo y su medida desde un punto de vista adecuado, proporciona información relevante para la toma de decisiones. Litwin y Stringer (como se citó en Brunet, 2018) establecieron seis dimensiones que miden la percepción del clima organizacional, descritas a continuación:

- a) Responsabilidad individual: el colaborador desarrolla un sentimiento de autonomía y percibe un grado de responsabilidad para realizar sus actividades con firmeza en la toma de decisiones que se le atribuyen y la señala como una persona capaz de desarrollar su trabajo (Brunet, 2018).
- b) Estructura: es la percepción que el individuo tiene de las obligaciones, de las políticas y de las normas que la organización mantiene internamente, como también el establecimiento de los procesos y métodos para cumplir con los objetivos (Brunet, 2018).
- c) Remuneración: el reconocimiento es fundamental para que el colaborador se identifique con la organización. Esta dimensión se fundamenta en las recompensas otorgadas en el trabajo y en el trato justo entre todos los colaboradores. La percepción de equidad debe ser considerada cuando se otorga el salario (Brunet, 2018).
- d) Apoyo: describe la dimensión como una percepción del sentimiento de cohesión entre colaboradores para desarrollar sus actividades, demostrando amistad y confianza entre el empleador – colaborador y un resultado de apoyo mutuo (Brunet, 2018).
- e) Tolerancia al conflicto: es la percepción del grado de riesgo de la divergencia de opiniones, que el colaborador asimila cuando deposita su confianza en el clima de la organización (Brunet, 2018).
- f) Riesgo y toma de decisiones: es la percepción que se obtiene del nivel de retos que se presentan en el trabajo, la capacidad de respuesta y búsqueda de información para dar solución inmediata a cualquier inconveniente y para disipar futuros riesgos en conjunto con el empleador (Brunet, 2018).

## **Tipos de clima organizacional**

En base a la teoría de sistemas de Likert (como se citó en Brunet, 2018) se establecen los siguientes tipos de clima organizacional:

- a) Clima de tipo autoritario: detalla un primer sistema denominado autoritarismo explotador que se fundamenta en la confianza del directivo con sus colaboradores. Las decisiones y los objetivos son establecidos por el alto mando de la organización y luego se distribuye en orden descendente. Por parte de los colaboradores, el trabajo que realizan está sujeto a sanciones, la atmósfera se torna amenazante si se comete algún error. La interacción entre el empleador y el colaborador está dada en base a un sentimiento de miedo y desconfianza, el ambiente es aleatorio y estable porque ofrece una comunicación con instrucciones específicas (Brunet, 2018).

Brunet (2018) detalla el segundo sistema como autoritarismo paternalista, que se caracteriza por una confianza condescendiente, las decisiones se toman en la cima de la organización, pero en ocasiones se da lugar a tomarlas en los niveles inferiores. Se establece un sistema de recompensas y castigos para dar soporte a la motivación, los procesos de control permanecen en la cima y algunas veces se delega descendientemente, el ambiente busca satisfacer las necesidades sociales y ofrece un ambiente estructurado y estable.

- b) Clima de tipo participativo: caracteriza un tercer sistema denominado consultivo, que establece un nivel de confianza de la dirección con sus colaboradores, lo suficiente para dar lugar a una participación autónoma de los niveles inferiores en la toma de decisiones más específica. Se establece un sistema de recompensas, castigos y otros mecanismos para motivar, la



interacción del empleador – colaborador tiene un grado de confianza alto y el proceso de control se delega con una percepción de responsabilidad para los niveles inferiores (Brunet, 2018). El ambiente es bastante dinámico para alcanzar los objetivos.

Brunet (2018) detalla el cuarto sistema como participación en grupo, que se caracteriza por poseer una participación plena de los colaboradores con la dirección, la comunicación ascendente, descendente y es lateral, la toma de decisiones se realiza en los diversos niveles y es integrado, se percibe un ambiente de confianza y amistad, la participación es constante y los colaboradores se muestran motivados en mejorar los métodos de trabajos. Los niveles de control tienen una implicación estrecha con los niveles inferiores y el ambiente se percibe como participativo en búsqueda del logro de los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

### **Importancia del clima organizacional**

La importancia radica en la capacidad de análisis y diagnóstico del clima por parte del administrador en la organización. Brunet (2018) manifiesta que existen tres razones que enfatizan su importancia: el clima permite determinar el estado actual de los colaboradores con la finalidad de iniciar y sostener cambios en la organización; se basa en la evaluación de las fuentes de conflicto, insatisfacción, estrés y diversos aspectos negativos que se suscitan; y permite desarrollar adecuadamente la organización, además de prevenir futuros problemas e inconvenientes.

De esta forma las variables del medio (la estructura, administración, tamaño), las variables personales (actitudes, aptitudes, motivación) y las variables resultantes (satisfacción, productividad) influyen entre sí y dan lugar a una serie de

particularidades del ambiente físico de la organización con tendencia a mejorar (Brunet, 2018). Básicamente, el clima dotado de sus propias características podrá ser sana o malsana, además de influir en el comportamiento de las personas en cuestión.

### **Estrategia para mejorar el clima organizacional**

Para cambiar o modificar el clima en una organización se recurre a una vía práctica del desarrollo organizacional. Brunet (2018) manifiesta que se debe tocar la estructura física o el proceso organizacional para modificar la percepción del clima, en efecto, la dirección y los colaboradores deben modificar su forma de ver y de actuar. Existe un modelo llamado estrategia de intervención en el clima organizacional construido a partir de la teoría de los autores Lewin y House (como se citó en Brunet, 2018) describiendo tres momentos como desbloqueo (fase I y II), reconstruir (fase III y IV) y volver a bloquear (fase V) que son detalladas a continuación:

- a) Fase I: las partes de la empresa sujetas a intervención tendrán que tomar conciencia de la existencia de posibles cambios. Se procederá a informar sobre los cambios que pueden adoptar y el directivo tomará el papel de bombero (haciendo alusión al trabajo del directivo como uno y su actuación ante una situación insostenible) y la información que se proporcione a las partes tiene que generar una toma de conciencia (Brunet, 2018).
- b) Fase II: hace hincapié en los cambios dados en la estructura, si se requiere mejorar o reajustar los fines, la filosofía, las políticas y los procesos organizacionales (Brunet, 2018). Se aplican los cambios establecidos y se consideran las actitudes y posturas que las partes puedan adoptar en esta fase.

- c) Fase III: el cambio está en proceso. El directivo intervendrá para que los comportamientos de los involucrados se encuentren a la par con los cambios en los procesos y en la estructura (Brunet, 2018).
- d) Fase IV: los cambios deseados, las modificaciones en la estructura y procesos se evalúan por medio de la supervisión y evaluación periódica (Brunet, 2018).  
En esta fase también se puede modificar o reajustar los cambios en función a lo obtenido en la evaluación.
- e) Fase V: se formalizan los cambios y se integran en la organización para aumentar la eficacia y se establece un sistema de supervisión para mantener los cambios (Brunet, 2018).

### **El clima y otras variables organizacionales**

El clima organizacional posee relación con otras variables organizacionales debido al grado de percepción, sensación y evaluación por parte de sus integrantes:

- Cultura organizacional: es una sensación compartida que se expresa en el comportamiento como resultado de un aspecto tangible. Pulido (2015) manifiesta es la interpretación de los componentes culturales que intervienen en el comportamiento y brinda un conocimiento de las situaciones que afectan directamente a los miembros al formar parte de la cultura.
- Satisfacción laboral: esta variable se enfoca en mejorar las condiciones de trabajo y el estado de ánimo de los integrantes por medio de un análisis del nivel de satisfacción (Pulido, 2015). En efecto, es la evaluación de las características precisas de las condiciones y funcionalidad de la organización por parte del individuo.

### **2.2.3. Micro y pequeña empresa**

#### **Definición de micro y pequeña empresa**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017) define a la Micro y pequeña empresa como una unidad económica dedicada a un giro clasificado en un rubro, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que tiene como finalidad la actividad de comercio, producción o extracción. Se constituyen como persona natural o jurídica por medio del registro público que le otorga derechos y responsabilidades, según la modalidad de constitución.

#### **Características de una micro y pequeña empresa**

La Ley N° 30056 manifiesta que una MYPE requiere de políticas de alcance general y un instrumento de apoyo, que promuevan la inversión privada, el emprendimiento y una mejora en la organización empresarial (Congreso de la República, 2013). Según esta ley, las MYPES se clasifican y diferencian según los siguientes criterios:

- a) Microempresa: el ingreso por ventas anuales que puede percibir como máximo es de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- b) Pequeña empresa: el ingreso que percibe se encuentra en un rango de ventas mayores de 150 UIT y ventas menores de 1 700 UIT.

Para establecer el rango de ingresos mensuales en la presente investigación, se consideró el valor de la UIT (S/ 4 150.00) del año 2018 por el máximo de UIT para la categoría microempresa y pequeña empresa. En efecto, se realizó la siguiente ecuación para determinar la categoría microempresa:  $((UIT \text{ máximo de ventas} \times \text{valor de la UIT del año}) / 12 \text{ meses})$  y se obtuvo como resultado S/ 51 875.00; también se aplicó la

misma ecuación para determinar el rango del ingreso mensual de la categoría pequeña empresa y se obtuvo S/ 587 917.00 como máximo de venta anual.

### **Importancia de la Micro y pequeña empresa**

La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú) manifestó que las unidades empresariales de la categoría MYPE tienen una participación del 96,5% en las diversas actividades del país, dicha cifra aumenta con los años y lo más importante sobre las unidades económicas, es el nivel de empleo que generan en el país (Villar, 2017). La importancia de las MYPES se basa en la simplicidad con la que han logrado convertirse en el motor de la economía peruana en los últimos años.

Villar (2017) refirió que la informalidad es un factor de suma importancia a considerar, debido a que el 80% opera bajo esta modalidad. A pesar de esta situación, 7,7 millones de individuos han obtenido trabajo gracias a las micro y pequeñas empresas; el 1,5% de las microempresas tienen participación en las exportaciones y también el 0,5% de pequeñas empresas. Por otra parte, el Congreso de la República (2017) manifestó que el 99% de las empresas peruanas son MYPES que brindan empleo al 66% de la Población Económica Activa (PEA) en el sector privado y año tras año, las unidades económicas en las distintas regiones del país contribuyen al crecimiento del PBI en la economía peruana. Cabe resaltar que en el año 2017, las MYPES aportaron el 27% del PBI nacional.

Las MYPES representan los sectores más importantes para la economía, lo que conlleva a promover que el empresario acceda a la generación de capacidades empresariales. En un estudio realizado por Britto y Centurión (2017), se reveló que el 53,3% de los representantes indicó tener edad entre 31 y 50 años; el 53,3% señalaron ser mujeres; el 53,3% manifestó que tienen grado de instrucción superior universitario;

el 53,3% dijo ser el administrador y 33,3% señaló estar en el cargo de 7 a más años. Referente a las MYPES se manifestó que el 73,3% constituyó la empresa para generar ganancias; el 53,3% indicó que acogen de 1 a 3 colaboradores; el 40% señaló que la empresa lleva de 7 a más años en funcionamiento y el 100% indicó que son empresas individuales. Muchos consideran importante crear un negocio para mejorar la condición de vida que poseen, evidenciándose cada año la creación de más micro y pequeñas empresas.

#### **2.2.4. Rubro actividades de alojamiento de corta estancia**

##### **Definición del rubro**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), expresa el concepto del rubro actividades de alojamiento de corta estancia como el suministro de posada para los diversos huéspedes que soliciten el servicio, la corta estancia hace referencia a los días y semanas de estancia que reserven en el establecimiento.

Sobre las condiciones de condiciones mínimas en la infraestructura, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) manifiesta que deben contener habitaciones y apartamentos amueblados, servicio de limpieza, la opción de tener una cocina o servicios higiénicos independientes, ofrecer bebidas y alimentos de consumo humano. Así mismo, se considera una instalación para eventos y nexos relacionados que ameriten un complemento en el servicio del establecimiento, pero no están incluidas las viviendas o apartamentos que establecen estancias de alojamiento en meses y años. En el rubro se incluyen a las empresas caracterizadas como centros vacacionales, hoteles, albergues juveniles, casa de huéspedes, hostales, etc.

## **Características del rubro**

La caracterización del rubro actividades de alojamiento se realiza por medio de la personalización de los establecimientos. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) estableció la categorización por medio del rango de estrellas otorgados a la categoría del establecimiento, los certificados (que documentan la clasificación o categorización de las empresas del rubro) y la clase (permite identificar el establecimiento como un hotel, hostel, albergue, etc.) teniendo énfasis en la infraestructura y características propias de las empresas. Dicha categorización es redactada en forma lineal a continuación:

- a) Albergue: el establecimiento debe cumplir con las condiciones mínimas de equipamiento, con internet (obligatorio). En las condiciones mínimas de servicio, la limpieza del establecimiento se realiza todos los días (obligatorio), debe poseer un botiquín de primeros auxilios; y se realiza el cambio de sábanas y toallas diariamente. Con respecto a las condiciones referidas al personal, debe contar con personal calificado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).
- b) Apart Hotel: en las condiciones mínimas de equipamiento, debe tener custodia de valores (si es posible con una caja fuerte común o un departamento individual), internet obligatorio en áreas comunes (no se requiere en la categoría de 3 estrellas). Es obligatorio que el departamento este equipado con un televisor y un teléfono con llamadas nacionales e internacionales. Respecto a las condiciones mínimas de servicio, la limpieza se realiza diariamente en toda la locación, y debe brindar servicio de llamadas, mensajes internos, contratación de taxis, servicio de custodia del equipaje,

servicio de lavado, planchado y de primeros auxilios. Es obligatorio el cambio de sábanas y toallas de manera diaria, y cada vez que un huésped ingrese. Referente a las condiciones del personal, el colaborador tiene que estar calificado, además de contar con uniforme las 24 horas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

- c) Hostal: el establecimiento tiene que cumplir con la condición mínima de equipamiento como el servicio de internet, un televisor, una caja fuerte en el área de recepción y habitaciones (obligatorio en la categoría de 5 estrellas). Respecto al mínimo requerido en el servicio, debe ofrecer servicio para custodiar equipajes, contar con primeros auxilios (botiquín), la limpieza de todas las habitaciones y ambiente, el cambio de toallas y sábanas se realiza diariamente (obligatorio en las categorías de 3, 2 y 1 estrella). Sobre las condiciones mínimas del personal, el colaborador debe estar calificado y contar con uniforme obligatorio las 24 horas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).
- d) Hotel: respecto al mínimo requerido en equipamiento, en las categorías de 5, 4 y 3 estrellas, deberán tener una caja fuerte común o una individual en la habitación para la custodia de valores (obligatorio), y todas las categorías deben ofrecer el servicio de internet de manera obligatoria (las categorías 5 y 4 estrellas incluyen en áreas comunes). Las habitaciones deberán estar equipadas con un frigobar (categorías 4 y 5 estrellas), televisor y teléfono con comunicación nacional e internacional (obligatorio). Sobre las condiciones mínimas de servicio, la limpieza de todas las habitaciones y ambientes se realiza diariamente (todas las categorías), debe contar con servicio de lavado,



planchado y de llamadas, de mensajes internos y es obligatorio en las categorías de 3, 4 y 5 estrellas, tener servicio de contratación de taxis.

Es obligatorio el servicio de custodia de equipaje y primeros auxilios (botiquín en las categorías de 3, 2 y 1 estrella). Con respecto a las habitaciones, en los establecimientos de 4 y 5 estrellas se brindará servicio a la habitación. El cambio de sábanas y de toallas se realiza diariamente y cada vez que un huésped ingrese (obligatorio). Sobre las mínimas condiciones del personal, el colaborador debe estar calificado y es obligatorio en las categorías de 3, 4 y 5 estrellas que el personal esté uniformado las 24 horas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

- e) Hospedajes: sobre las condiciones mínimas de equipamiento, deberán contar con teléfono público, fijo de recepción y celular, tanto para recepción como para el huésped. Contará con un botiquín de primeros auxilios, sistemas de agua fría y caliente las 24 horas del día. Con respecto al servicio, la limpieza es diaria en todos los ambientes del establecimiento, deberá contar con servicio de custodia del equipaje; realizar los cambios en las sábanas y toallas regularmente o dependiendo de la petición del huésped (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

### **Importancia del rubro**

El rubro actividades de alojamiento cobra importancia en las diversas regiones del país porque son establecimientos que brindan posada a extranjeros, a profesionales que por motivo de trabajo se trasladan a otras ciudades y público en general. Las empresas de alojamiento y restaurantes manifestaron un aporte al PBI con 4,5% en el segundo trimestre del año 2019, el incremento en el buen desempeño de los servicios

en los alojamientos registró un incremento de 2,4% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Así, el estado peruano saca provecho de las micro y pequeñas empresas del rubro para fomentar el desarrollo de las regiones turísticas y los viajeros tienen un lugar seguro donde hospedarse.

### **Marco conceptual**

#### **Clima organizacional.**

Es un componente multidimensional de elementos propios de una organización que se presenta como un constructo sobre la percepción de atributos individuales y atributos organizacionales por parte de los miembros que la integran (Brunet, 2018).

#### **Empresa.**

Es una unidad económica que tiene calidad de productora de bienes y servicios, asimismo, tiene autonomía para tomar decisiones financieras que le permitan asignar recursos a sus actividades (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

#### **Microempresa.**

Es una unidad empresarial que se caracteriza por tener ingresos máximos de 150 unidades impositivas tributarias (Congreso de la República, 2013).

#### **Pequeña empresa.**

Es una unidad empresarial que se caracteriza por tener ingresos desde 150 hasta 1700 unidades impositivas tributarias (Congreso de la República, 2013).

#### **Percepción.**

Es un conjunto de elementos dados que se posee cuando alguien juzga, conoce, representa o forma una impresión de algo o alguien (Chiang et al., 2010).

### **Persona jurídica.**

Se le denomina bajo esta categoría a la persona creada a través de una norma legal que le confiere derechos y obligaciones, caracterizándose por poseer bienes, activos y por obtener obligaciones y conceder contratos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

### **Persona natural.**

Se le denomina bajo esta categoría, a una persona humana que posee existencia visible, conferido de obligaciones y derechos que la legislación impone y precisa (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

### **2.3. Hipótesis**

Las hipótesis son explicaciones tentativas que se formulan como proposiciones y buscan una aceptación o rechazo al ser comprobadas entre dos o más variables (Hernández et al., 2014). Por tanto, la presente investigación no posee un alcance del estudio que requiera la formulación de hipótesis porque no se pretendió pronosticar un hecho o dato, debido a que se trató de una investigación de nivel descriptivo, de diseño no experimental – transversal.

### **2.4. Variables**

La presente investigación tuvo como variable al clima organizacional, la cual se sustentó en el modelo teórico de Brunet (2018), y dentro del modelo se presenta las siguientes dimensiones e indicadores de la variable:

- Responsabilidad individual: responsabilidad y autonomía.
- Estructura: normas y estándares.
- Remuneración: incentivos, reconocimiento y equidad.
- Apoyo: sinergia y confianza.

- Tolerancia al conflicto: puntos de vista e identidad.
- Riesgo y toma de decisiones: incertidumbre y toma de decisiones.

Esta investigación tuvo como línea la gestión de calidad, la cual se sustentó en el modelo del ciclo de Deming y apoyado teóricamente por Cuatrecasas (2010), se presenta las siguientes dimensiones e indicadores de la línea de investigación:

- Planear: objetivos y métodos.
- Hacer: acciones y adiestramiento.
- Verificar: efectos y resultados.
- Actuar: acciones correctivas.

### **III. Metodología**

#### **3.1. El tipo y nivel de la investigación**

La investigación fue de tipo cuantitativo porque se realizó una investigación en base al análisis de la realidad por medio de una estructura medible, es decir, se emplearon procedimientos basados en la medición para obtener control e inferencia en el estudio (Hernández et al., 2014).

El nivel de la investigación fue descriptivo porque se hizo referencia a los conceptos que definen a la variable, las características y cualidades internas como externas de los hechos y fenómenos de la realidad (Carranza, 2013). Para el presente trabajo se describió las principales características de la gestión de calidad, el clima organizacional, las micro y pequeñas empresas, y el rubro actividades de alojamiento de corta estancia.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

La investigación fue de diseño no experimental – transversal. Fue no experimental porque no se manipuló a la variable de estudio, puesto que se recolectó información de la realidad presentada tal y como fue encontrada. También fue transversal porque se recopiló información en un momento de tiempo determinado, una sola vez (Hernández et al., 2014).

#### **3.3. Población y muestra**

La población se presenta como el conjunto de todos los casos concordantes con las especificaciones establecidas en la investigación para la recolección de datos (Hernández et al., 2014). La población estuvo compuesta por 87 representantes de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, año 2018 (Fuente: Oficina de Información y Asistencia al Turista – iPerú). De esta

manera, la muestra es censal porque se seleccionó al 100% de la población al considerarla como un número manejable de sujetos, es por ello, que se consideró como muestra censal a los 87 representantes de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz en el año 2018.

### 3.4. Definición y operacionalización de la variable e indicadores

Variable		Definición operacional			Escala de medición
		Dimensiones		Indicadores	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Gestión de calidad	Es un medio por la cual la dirección busca identificar una filosofía sobre la forma de gestionar para generar una ventaja competitiva, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes por medio de los componentes y recursos de la organización (Cuatrecasas, 2010).	Planificar	Se identifican los objetivos, métodos y herramientas para la elaboración del plan de acción.	Objetivos	Ordinal
				Métodos	
		Hacer	Se aplica el plan de acción y se guía el talento humano.	Acciones	
				Adiestramiento	
		Verificar	Los resultados obtenidos de la aplicación del plan de acción se analizan y verifican según lo planeado.	Efectos	
				Resultados	
		Actuar	Se formaliza el cambio por medio de una normativa.	Acciones correctivas	

Variable		Definición operacional			Escala de medición
		Dimensiones		Indicadores	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Clima organizacional	Es un componente multidimensional de elementos propios de una organización, que se presenta como una percepción de los atributos individuales y de los atributos organizacionales por parte de los miembros que la conforman (Brunet, 2018).	Responsabilidad individual	Sentimiento de autonomía y grado de responsabilidad para realizar sus actividades.	Responsabilidad	Ordinal
				Autonomía	
		Estructura	Percepción de las obligaciones, las políticas, las normas y el establecimiento de los procesos y métodos para cumplir con los objetivos.	Normas	
				Estándares	
		Remuneración	Percepción de las recompensas otorgadas, el trato imparcial entre todos los colaboradores.	Incentivos	
				Reconocimiento	
				Equidad	
		Apoyo	Cohesión entre colaboradores, con apoyo mutuo y confianza.	Sinergia	
				Confianza	
		Tolerancia al conflicto	Grado de riesgo de la divergencia de opiniones que el colaborador asimila.	Puntos de vista	
				Identidad	
		Riesgo y toma de decisiones	Nivel de retos que se presentan en el trabajo, la capacidad de respuesta y búsqueda de información.	Incertidumbre	
Toma de decisiones					



### **3.5. Técnicas e instrumentos**

La técnica e instrumento determinaron el grado de producción de resultados coherentes y consistentes (Hernández et al., 2014). En la presente investigación, se utilizó la técnica de la encuesta porque permitió recolectar información de manera sencilla y de fácil comprensión, además de ser considerada una tendencia por su simplicidad y uso en investigaciones similares. El instrumento fue el cuestionario estructurado y formulado, que consignó 30 ítems en relación directa con la revisión de literatura de la investigación y los indicadores establecidos por las dimensiones de la variable.

### **3.6. Plan de análisis**

El plan del análisis se estableció de acuerdo al tipo de investigación realizado, en este caso de tipo cuantitativo (Hernández et al., 2014). La información obtenida por medio de la aplicación de la técnica e instrumento, fue procesada en el programa estadístico SPSS v25 y para su posterior presentación en tablas de resultados. También se determinó la fiabilidad del instrumento por medio del Alfa de Cronbach, en la cual se obtuvo un resultado de 0,871 para la presente investigación (ver Anexo E).

Por otra parte, se determinó el nivel de originalidad por medio del programa Turnitin, el cual mostró el nivel de originalidad de 5% en el índice de similitud con respecto a la presente investigación (ver Anexo F).

### 3.7. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Población y muestra	Métodos	Técnica e instrumento
<p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar las principales características de la gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Determinar las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>(2) Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>(3) Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>(4) Determinar las principales características del clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>(5) Elaborar un plan de mejora sobre la gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.</li> </ol>	<p>Gestión de calidad en el clima organizacional</p>	<p><b>Población:</b> 87 representantes de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, año 2018.</p> <p><b>Fuente:</b> Oficina de Información y Asistencia al Turista – iPerú.</p> <p><b>Muestra:</b> 87 representantes de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, año 2018. Se consideró a la muestra como censal.</p>	<p><b>El tipo de investigación:</b> Es de tipo cuantitativo.</p> <p><b>El nivel de la investigación:</b> Es de nivel descriptivo.</p> <p><b>El diseño de la investigación:</b> No experimental – transversal.</p>	<p><b>Técnica:</b> La encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> El cuestionario.</p>

### **3.8. Principios éticos**

El código de ética para la investigación Versión 003 de la Universidad Católica los Ángeles Chimbote (2020) rigió la presente investigación de acuerdo a los principios descritos a continuación:

- a) Principio de protección a las personas: no se vulneró los derechos fundamentales de los participantes, debido a que se desarrolló el protocolo del consentimiento informado (ver Anexo D) que respeta la confidencialidad y privacidad en el estudio. El consentimiento informado permitió dar a conocer el motivo de la investigación a los representantes que fue determinar las principales características de la gestión de calidad en el clima organizacional de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz. Además, la aplicación del instrumento se realizó al representante (persona mayor de edad) y no a los colaboradores, por lo que no existió prejuicio alguno, dada las aclaraciones correspondientes se informó sobre la disponibilidad de los datos recolectados que servirán de base para futuras investigaciones, sobre la opción de retirarse del estudio y la abstención de responder a alguna de las preguntas si fuese necesario.
- b) Principio de beneficencia y no maleficencia: no se causó daño o afectó el bienestar de los involucrados en la investigación, debido a que se evaluó e informó sobre los posibles riesgos con anticipación, descartándose riesgos físicos, psicológicos o económicos. El investigador mantuvo una conducta ética en todo momento, disminuyendo los posibles efectos adversos y maximizando los beneficios para los participantes de la investigación.

- c) Principio de justicia: se manifestó a todos los participantes del estudio que los resultados obtenidos en la presente investigación estarán a disposición por el medio que consideren más accesible, estos pueden ser correos electrónicos o la participación en eventos de exposición sobre los resultados de la investigación. Las limitaciones del investigador sobre sus capacidades o conocimientos, no dieron lugar a prácticas injustas y se trató de forma equitativa a todos los participantes.
- d) Principio de integridad científica: se informó sobre el trato de la identidad de los participantes, respetándose el anonimato y la confidencialidad de los datos proporcionados. La investigación se manejó en base a las normas deontológicas de la profesión, sin hacer uso de equipo mecánicos, electrónicos o médicos, garantizándose que la información obtenida quedará en custodia por un periodo de cinco años y que se realizó con fines exclusivamente académicos y profesionales. Por tanto, no existió un conflicto de intereses en el estudio.
- e) Principio de libre participación y derecho a estar informado: se brindó la información necesaria y todas las dudas de los participantes fueron absueltas. Luego de haber solicitado el consentimiento informado, llenado y entregado sin problema alguno, los involucrados participaron de manera voluntaria.
- f) Principio de cuidado del medio ambiente y la biodiversidad: se evaluó los riesgos que pudieron afectar el medio ambiente, la biodiversidad, plantas o animales en la investigación. Se declaró que no existió daño alguno porque se estableció como muestra censal a los representantes de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia.

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados

**Tabla 1**

*Características de los representantes de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018*

Datos generales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Edad		
18-30 años	29	33,33
31-50 años	42	48,28
51 a más años	16	18,39
Total	87	100,0
Género		
Masculino	45	51,72
Femenino	42	48,28
Total	87	100,0
Grado de instrucción		
Primaria	1	1,15
Secundaria	16	18,39
Superior no universitaria	30	34,48
Superior universitaria	40	45,98
Total	87	100,0
Cargo que desempeña		
Dueño	28	32,18
Administrador	35	40,23
Gerente	24	27,59
Total	87	100,0
Tiempo de desempeño		
0- 3 años	33	37,93
4- 6 años	14	16,09
7 a más años	40	45,98
Total	87	100,0

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

**Tabla 2**

*Características de las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018*

criterio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Tiempo de permanencia de las MYPES en el rubro		
0- 3 años	15	17,24
4- 6 años	13	14,94
7 a más años	59	67,82
Total	87	100,0
Finalidad de la MYPE		
Generar ganancias	76	87,36
Subsistencia	11	12,64
Total	87	100,0
Número de colaboradores		
1 a 5 trabajadores	74	85,06
6 a 11 trabajadores	9	10,34
11 a más trabajadores	4	4,60
Total	87	100,0
Nivel de ingresos		
Desde S/ 0 hasta S/ 51 875.00	75	86,21
Desde S/ 51 875.00 hasta S/ 587 917.00	12	13,79
Total	87	100,0
Tipo de empresa		
Persona natural	53	60,9
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada - E.I.R.L.	15	17,2
Sociedad de Responsabilidad Limitada - S.R.L.	9	10,3
Sociedad Anónima Cerrada - S.A.C.	9	10,3
Cooperativa	1	1,1
Total	87	100,0

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

**Tabla 3**

*Gestión de calidad en las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018*

criterio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Identifica problemas o actividades en su empresa que requieren de estrategias para mejorar los servicios		
Nunca	3	3,45
Rara vez	8	9,20
Algunas veces	21	24,14
Casi siempre	29	33,33
Siempre	26	29,89
Total	87	100,0
Establece los procedimientos y herramientas para que los colaboradores logren cumplir con los objetivos trazados		
Nunca	1	1,15
Rara vez	3	3,45
Algunas veces	12	13,79
Casi siempre	34	39,08
Siempre	37	42,53
Total	87	100,0
Realiza un plan de mejora y lo aplica subsanando las deficiencias detectadas inicialmente		
Nunca	4	4,60
Rara vez	6	6,90
Algunas veces	12	13,79
Casi siempre	29	33,33
Siempre	36	41,38
Total	87	100,0
Aplica medidas correctivas y procura que los colaboradores adopten una postura de mejora		
Nunca	2	2,30
Rara vez	3	3,45
Algunas veces	14	16,09
Casi siempre	26	29,89
Siempre	42	48,28
Total	87	100,0

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

Criterio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
<b>Verifica y compara los resultados obtenidos del plan de mejora</b>		
Nunca	3	3,45
Rara vez	4	4,60
Algunas veces	15	17,24
Casi siempre	19	21,84
Siempre	46	52,87
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>Evalúa los criterios e indicadores del plan de mejora</b>		
Nunca	4	4,60
Rara vez	3	3,45
Algunas veces	16	18,39
Casi siempre	20	22,99
Siempre	44	50,57
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>Corrige las deficiencias y los percances detectados en la aplicación del plan de mejora</b>		
Nunca	2	2,30
Rara vez	7	8,05
Algunas veces	7	8,05
Casi siempre	28	32,18
Siempre	43	49,43
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.



**Tabla 4**

*Clima organizacional en las MYPES del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018*

criterio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Los colaboradores se apoyan, pero cada uno asume la responsabilidad de sus acciones		
Rara vez	1	1,15
Algunas veces	6	6,90
Casi siempre	25	28,74
Siempre	55	63,22
Total	87	100,0
Promueve que sus colaboradores se sientan libres de desarrollar sus actividades de manera independiente		
Nunca	2	2,30
Rara vez	1	1,15
Algunas veces	7	8,05
Casi siempre	36	41,38
Siempre	41	47,13
Total	87	100,0
Establece los procedimientos, los recursos y el rol que desarrolla cada colaborador en el trabajo		
Nunca	1	1,15
Rara vez	1	1,15
Algunas veces	10	11,49
Casi siempre	30	34,48
Siempre	45	51,72
Total	87	100,0
Promueve un sistema de trabajo de acuerdo a la misión y visión de la empresa		
Nunca	12	13,79
Rara vez	3	3,45
Algunas veces	8	9,20
Casi siempre	19	21,84
Siempre	45	51,72
Total	87	100,0

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

criterio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
<b>Se utilizan las recompensas para mejorar los niveles de desempeño de los colaboradores</b>		
Nunca	12	13,79
Rara vez	4	4,60
Algunas veces	8	9,20
Casi siempre	21	24,14
Siempre	42	48,28
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>Reconoce el trabajo de los colaboradores y los felicita</b>		
Nunca	6	6,90
Rara vez	2	2,30
Algunas veces	7	8,05
Casi siempre	20	22,99
Siempre	52	59,77
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>Tiene una postura neutral con todos sus colaboradores</b>		
Nunca	3	3,45
Rara vez	2	2,30
Algunas veces	7	8,05
Casi siempre	14	16,09
Siempre	61	70,11
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>Promueve que sus colaboradores trabajen en equipo</b>		
Nunca	2	2,30
Rara vez	2	2,30
Algunas veces	8	9,20
Casi siempre	20	22,99
Siempre	55	63,22
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>
<b>Procura apoyar a sus colaboradores en cada momento, incluso cuando tienen problemas o dificultades</b>		
Nunca	2	2,30
Rara vez	2	2,30
Algunas veces	5	5,75
Casi siempre	26	29,89
Siempre	52	59,77
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

criterio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Procura apoyar los diferentes puntos de vista de los colaboradores		
Nunca	2	2,30
Rara vez	2	2,30
Algunas veces	8	9,20
Casi siempre	26	29,89
Siempre	49	56,32
Total	87	100,0
Procura que el trabajo de cada colaborador contribuya directamente al logro de los objetivos		
Nunca	5	5,75
Rara vez	3	3,45
Algunas veces	4	4,60
Casi siempre	25	28,74
Siempre	50	57,47
Total	87	100,0
Comparte la responsabilidad con sus colaboradores ante situaciones de riesgo		
Nunca	3	3,45
Rara vez	2	2,30
Algunas veces	7	8,05
Casi siempre	20	22,99
Siempre	55	63,22
Total	87	100,0
Procura obtener información antes de tomar una decisión que pueda afectar el trabajo de los colaboradores		
Nunca	4	4,60
Rara vez	3	3,45
Algunas veces	10	11,49
Casi siempre	10	11,49
Siempre	60	68,97
Total	87	100,0

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

## **4.2. Análisis de resultados**

### **Referente al perfil de los representantes de las MYPES en el rubro.**

El 48,28% del total de representantes tienen edad entre 31 y 50 años (Tabla 1), dicho resultado coincide con lo encontrado por Vásquez (2019) quien encontró que el 46,67% tienen edad entre 31 y 50 años; se coincide con Saenz (2018) quien manifestó que el 28,57% tienen edad entre 38 y 47 años; y se coincide con Britto y Centurión (2017) quienes manifestaron que el 53,3% de los representantes tienen edades entre 31 y 50 años. El resultado contrasta con lo encontrado por Oncoy (2013) quien manifestó que el 45% tienen edad entre 28 y 37 años; y se contrasta con Yuctor y Salazar (2019) quienes indicaron que el 36,4% tienen edad entre 26 y 35 años. El resultado demuestra que las MYPES del rubro son dirigidas por adultos jóvenes, por la experiencia en el mercado laboral y el aumento del emprendimiento en la actualidad.

El 51,72% indicó que pertenece al género masculino (Tabla 1). El resultado coincide con lo encontrado por Oncoy (2013) quien manifestó que el 51% de los representantes indicó que son varones; se coincide con Saenz (2018) quien indicó que el 57,14% son varones; y se coincide con Yuctor y Salazar (2019) quienes manifestaron que el 56,7% son de género masculino. El resultado contrasta con lo encontrado por Vásquez (2019) quien manifestó que el 60% pertenece al género femenino y se contrasta con Britto y Centurión (2017) quienes manifestaron que el 53,3% son mujeres. El resultado demuestra que la representación de las MYPES no da predominación en su totalidad al género masculino, debido al nivel de conocimientos o por los lazos con otras empresas que complementan el servicio brindado en el rubro.

El 45,98% manifestó que tienen grado de instrucción en superior universitario (Tabla 1), dicho resultado coincide con lo encontrado por Saenz (2018) quien encontró

que el 35,71% tiene instrucción en superior universitario y se coincide con Britto y Centurión (2017) quienes mencionaron que el 46,7% tienen instrucción en superior universitario. El resultado contrasta con lo encontrado por Oncoy (2013) quien manifestó que el 25% tienen instrucción en secundaria; se contrasta con Molina et al. (2019) quienes expresaron que el 67% tienen instrucción en secundaria y se contrasta con Vásquez (2019) quien obtuvo como resultado que el 46,67% tienen instrucción secundaria. El resultado evidencia la importancia de la preparación académica para los representantes de las MYPES en el rubro. Es necesario un adecuado manejo empresarial en el que el representante sea capaz de identificar las deficiencias y utilice sus conocimientos e influencia para dirigir la empresa hacia la excelencia.

El 40,23% de los representantes desempeña el cargo de administrador (Tabla 1). Se coincide con el resultado de Oncoy (2013) quien mencionó que el 79% es el administrador y se coincide con Britto y Centurión (2017) quienes indicaron que el 53,3% es el administrador, pero se contrasta con lo encontrado por Vásquez (2019) quien manifestó que el 53,33% es el encargado. El resultado expresa una relación directa con el grado de instrucción de los representantes, es decir, cobra importancia la capacidad de los profesionales en tomar decisiones en el manejo empresarial y para realizar diversos trámites que requieran las MYPES en el rubro. En ocasiones son personas que accedieron al cargo por medio de sus relaciones personales. Es necesario que el administrador sea capaz de reconocer la causa de los problemas y determinar sobre cuales puede actuar sin afectar el rendimiento de los colaboradores.

El 45,98% de los representantes manifestó desempeñar el cargo de 7 a más años (Tabla 1), dicho resultado coincide con lo encontrado por Britto y Centurión (2017) quienes indicaron que el 33,3% desempeña el cargo de 7 a más años, pero el

resultado contrasta con lo encontrado por Oncoy (2013) quien señaló que el 66% desempeña el cargo de 1 a 5 años. El resultado demuestra que los representantes conocen el manejo de la MYPES en el rubro y los factores que inciden en la rentabilidad, asimismo, cuentan con experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de los años. Es necesario estar al pendiente de las nuevas actualizaciones del rubro, las tendencias de crecimiento y las buenas prácticas de empresas reconocidas a nivel internacional para establecer cambios propicios en los planes empresariales.

### **Referente a las características de las MYPES en el rubro.**

El 67,82% de representantes indicaron que las MYPES tienen un tiempo de permanencia de 7 a más años en el rubro (Tabla 2). El resultado coincide con lo hallado por Molina et al. (2015) quienes indicaron que el 50% manifestó que la empresa tiene de 10 a más años de funcionamiento y se coincide con Britto y Centurión (2017) quienes indicaron que el 40% se encuentran en el mercado desde 7 a más años, pero el resultado contrasta con lo encontrado por Oncoy (2013) quien manifestó que el 79% tienen de 1 a 5 años de funcionamiento en el rubro. El resultado demuestra que la actividad de las MYPES en el mercado ha sido rentable, evidenciando la disposición turística de la región Ancash. Para mejorar es necesario que los representantes formen parte de los diversos talleres de turismo, participen en eventos para promocionar los servicios de la empresa y evalúen propuestas para mejorar la categoría del hospedaje.

El 87,36% de los representantes manifestó que las MYPES se crearon para generar ganancias (Tabla 2), dicho resultado coincide con lo encontrado por Vásquez (2019) quien indicó que el 66,67% se creó para generar ganancias; se coincide con el resultado dado por Oncoy (2013) donde el 100% de las MYPES se crearon para generar ganancias y también se coincide con Britto y Centurión (2017) quienes

manifestaron que el 73,3% indicó que se creó para generar ganancias. El resultado demuestra que la generación de ingresos es el principal motivo para crear una empresa, debido a que impulsa el autoempleo enfocado en mejorar la calidad de vida de los individuos. Es necesario que se adecue estándares de atención según las exigencias de los clientes y se busque incrementar el nivel de participación en el mercado, por medio de alianzas estratégicas con empresas de rubros complementarios.

El 85,06% de los representantes indicaron que las MYPES del rubro acogen entre 1 y 5 colaboradores (Tabla 2). El resultado coincide con lo encontrado por Vásquez (2019) quien mencionó que el 60% tienen de 1 a 5 colaboradores; se coincide con el resultado encontrado por Saenz (2018) quien mencionó que el 100% tiene de 1 a 4 colaboradores y se coincide con Britto y Centurión (2017) quienes afirmaron que el 53,3% indicó que tienen de 1 a 3 colaboradores, pero se contrasta con lo encontrado por Muñoz (2017) quien indicó que la empresa acoge a 12 colaboradores. El resultado evidencia una estrecha relación con el nivel de ingresos y su capacidad por cumplir con las obligaciones a corto plazo, aunque la mayoría de establecimientos no tienen categoría y la estructura organizacional genera una limitación en el contrato de colaboradores. Para mejorar es necesario establecer una estructura organizacional acorde a la empresa, definir los objetivos y adecuar el rol de los colaboradores eficientemente (Brunet, 2018).

Sobre el nivel de ingresos promedio mensual se encontró que el 86,21% de los representantes señalaron que las MYPES tienen ingresos de S/ 0 hasta S/ 51 875.00 (Tabla 2), afirmándose que la mayoría son microempresas. El resultado coincide con lo indicado por Vásquez (2019) quien encontró que el 60% son microempresas y también se coincide con Saenz (2018) quien manifestó que el 85,7% tienen ingresos

anuales menores a S/ 311 250.00. Se evidencia que la mayoría de los establecimientos son microempresas debido a la baja disponibilidad de recursos y acceso al financiamiento. Para mejorar se tienen que establecer un plan de mejora acorde a la realidad de la MYPE y así, evitar que se realicen gastos innecesarios.

El 60,9% de los participantes indicó que el tipo de empresa de acuerdo a su constitución es persona natural (Tabla 2). El resultado coincide con lo manifestado por Britto y Centurión (2017) quienes indicaron que el 100% de las MYPES son empresas individuales. El resultado evidencia que el registro de las MYPES como persona natural es más accesible, con menor costo y no se requiere de un socio o accionista para constituir una empresa en el rubro. Es necesario que los representantes mejoren la condición del establecimiento y con el paso del tiempo opten por otro tipo de constitución para la MYPE, con la finalidad de acceder a mayores beneficios.

#### **Referente a la gestión de calidad en las MYPES del rubro.**

El 33,33% de los representantes casi siempre identifican problemas o actividades que requieren de estrategias para mejorar los servicios (Tabla 3). En el indicador objetivos se coincide con lo encontrado por Sáenz (2018) quien manifestó que el 50% casi siempre planifican los objetivos de mejora; pero el resultado contrasta con lo encontrado por Pumachara y Romero (2016) quienes indicaron que el 53,33% de los colaboradores no están de acuerdo con el proceso de trámite para el servicio que brindan. El resultado demuestra que los representantes identifican de manera adecuada las necesidades de los clientes, puesto que aplican los conocimientos básicos sobre la gestión empresarial. Para brindar un servicio de calidad en su totalidad, se requiere que dicha identificación de irregularidades en el servicio sea una tarea propia de los



colaboradores, y se determine las causas y situaciones poco favorables para la empresa frente a la competencia (Cuatrecasas, 2010).

El 42,53% señaló respecto al indicador métodos, que siempre establecen los procedimientos y herramientas para que los colaboradores logren cumplir con los objetivos trazados (Tabla 3). Se coincide con lo dicho por Muñoz (2017) quien indicó que el 63% establecen las herramientas e instrumentos y se coincide con Aguilar (2016) quien señaló que el 67% de los colaboradores indicó que se establece el acceso a la información oportuna, pero se contrasta con lo dicho por Esquivel (2015) quien indicó que el 25,9% de los colaboradores están en desacuerdo sobre la existencia de una adecuada optimización de los recursos y se contrasta con Saenz (2018) quien mencionó que el 57,10% algunas veces realizan los planes y establecen las herramientas. El resultado evidencia que los representantes consideran importante establecer los procedimientos y herramientas para facilitar el alcance de las metas trazadas. Para mejorar es necesario brindar a los colaboradores las mejores herramientas de trabajo, evitar la falta de materiales o artículos de limpieza, asimismo, identificar las posibles soluciones a inconvenientes en el servicio brindado debido a que cada hospedante posee necesidades diferentes (Cuatrecasas, 2010).

El 41,38% de los representantes manifestaron que siempre realizan un plan de mejora y lo aplican subsanando las deficiencias detectadas inicialmente (Tabla 3). En el indicador acciones se coincide con lo obtenido por Vásquez (2019) quien encontró que el 46,67% casi siempre implanta procesos de mejora, pero se contrasta con lo dicho por Saenz (2018) quien demostró que el 64,29% algunas veces establece un plan de mejora y se contrasta con León (2015) quien indicó que el 45% dijo que no elaboran un plan de mejora. El resultado demuestra que la mayoría de los representantes poseen

un plan, pero se desconoce si sus colaboradores están satisfechos con las actividades que realizan. Para mejorar es necesario que el plan establecido se encuentre a disposición de los colaboradores, se mejore el proceso de fidelización a clientes y se fomente la participación e identificación de las limitaciones en el servicio brindado para realizar modificaciones en lo planificado inicialmente (Cuatrecasas, 2010).

El 48,28% de los representantes indicó que siempre se aplican medidas correctivas y procuran que los colaboradores adopten una postura de mejora (Tabla 3). En el indicador adiestramiento se coincide con lo encontrado por Vásquez (2019) quien indicó que el 53,33% siempre establecen medidas de prevención para las actividades, pero se contrasta con Saenz (2018) quien manifestó que el 57,14% algunas veces brinda capacitación a los colaboradores. El resultado evidencia que la mayoría de los representantes solucionan las deficiencias detectadas en el servicio, pero muy pocos brindan retroalimentación para corregir errores al instante. Se necesita capacitar a los colaboradores de manera precisa y promover el uso de diversos elementos de mejora, como cartillas de buenas prácticas para detectar deficiencias en el servicio y actuar en base a las acciones correctivas (Cuatrecasas, 2010).

El 52,87% de los representantes manifestaron sobre el indicador efecto que siempre verifican y comparan los resultados obtenidos del plan de mejora (Tabla 3). El resultado coincide con lo encontrado por Saenz (2018) quien indicó que el 57,14% casi siempre realizan la evaluación de los indicadores para cumplir con los objetivos. Se evidencia que la mayoría de representantes verifican si los objetivos en el plan de mejora produjeron pérdidas o ganancias, además de identificar las causas que suscitaron quejas, reclamos o multas durante el periodo. Para optimizar y reducir las limitaciones, el representante tiene que explicar la importancia del plan y los objetivos

trazados, solo así lograrán ser una empresa competente porque los miembros perseguirán un solo fin (Cuatrecasas, 2010).

El 50,57% mencionó que siempre evalúan los criterios e indicadores del plan de mejora (Tabla 3). El indicador resultado coincide con lo mencionado por Saenz (2018) quien indicó que el 42,86% realiza una evaluación por indicadores y se coincide con Vásquez (2019) quien mencionó que el 53,33% siempre evalúa las alternativas de solución ante errores, pero se contrasta con lo dicho por Pumachara y Romero (2016) quienes indicaron que el 46,67% se mostró indiferente sobre la existencia de métodos o formas de evaluación de la calidad de atención y se contrasta con lo expresado por Muñoz (2017) quien indicó que el 92% señala que no existen procesos de medición con respecto a la calidad del servicio brindado. El resultado demuestra que existe una buena gestión; y se tiene control de los objetivos y metas de la empresa. Es necesario estandarizar la solución de los problemas comunes, los documentos correspondientes y procedimientos utilizados para mejorar la evaluación (Cuatrecasas, 2010).

El 49,43% indicó que siempre se corrigen las deficiencias y los percances detectados en la aplicación del plan de mejora (Tabla 3). El indicador acciones correctivas coincide con lo dado por Vásquez (2019) quien mencionó que el 66,67% ejecuta acciones de mejora para corregir problemas, pero se contrasta con lo manifestado por Saenz (2018) quien indicó que el 50% señaló que algunas veces crean estrategias para mejorar la empresa. El resultado evidencia que los representantes de las MYPES del rubro aplican acciones correctivas luego de haber realizado las actividades establecidas. Se recomienda reflejar el proceso de rendimiento del plan de mejora por medio de una herramienta estadística básica que permita la comparación

de la situación actual y anterior, previa a las modificaciones correspondientes (Cuatrecasas, 2010).

### **Referente al clima organizacional de las MYPES del rubro.**

El 63,22% de los representantes indicaron que los colaboradores siempre se apoyan entre sí, pero cada uno asume la responsabilidad de sus acciones (Tabla 4). El indicador responsabilidad individual contrasta con los resultados obtenidos por el diario Infobae (2018) donde el 19% de los participantes expresaron que existen roces entre compañeros y el 14% tiene una percepción de maltrato por parte de sus compañeros y superiores. El resultado demuestra que el representante percibe la existencia de apoyo y cumplimiento de las responsabilidades por parte de los colaboradores. Es necesario que promuevan los valores, actitudes u opiniones personales del colaborador para mejorar la responsabilidad y fomentar posturas positivas sobre el servicio brindado (Brunet, 2018).

El 47,13% siempre promueven que sus colaboradores se sientan libres de desarrollar sus actividades de manera independiente (Tabla 4). El resultado sobre el indicador autonomía coincide con lo expresado por Aguilar (2016) quién indicó que el 87% de los colaboradores realiza su trabajo de manera libre, pero se contrasta con los autores Pumachara y Romero (2016) quienes indicaron que el 40% mostró indiferencia sobre la iniciativa para que solucionen problemas y se contrasta con León (2015) quien manifestó que el 34% mostró indecisión sobre la existencia de un interés en el desarrollo personal. El resultado demuestra que existe una percepción de autonomía que permite al colaborador realizar sus actividades sin supervisión, pero con la limitación de seguir por completo todas las indicaciones dadas por el representante. Para mejorar es necesario planear intervenciones para modificar el

comportamiento de los colaboradores que demuestren irresponsabilidad y disminuir la dependencia en el trabajo (Brunet, 2018).

El 51,72% de los representantes indicaron que siempre establecen los procedimientos, los recursos y el rol que desarrolla cada colaborador en el trabajo (Tabla 4). El indicador normas coincide con lo dado por Aguilar (2016) quien mencionó que el 63% otorgan los equipos necesarios para realizar sus actividades y se coincide con Yovera (2017) quien manifestó que el 96,67% señaló como buena la estructura de la empresa, pero se contrasta con León (2015) quien encontró que el 41% mostró indecisión sobre el uso eficiente de los recursos y se contrasta con Oncoy (2013) quien manifestó que el 59% de los encuestados mostró indiferencia sobre la difusión del rol del colaborador. El resultado expone que los colaboradores tienen conocimiento de que actividades deben realizar en su trabajo, pero existe una limitación en la estructura empresarial porque algunas MYPES no lo han establecido. Se requiere que el representante establezca adecuadamente el organigrama, determine las obligaciones del colaborador y las normas internas de la empresa (Brunet, 2018).

El 51,72% de los representantes señaló sobre el indicador estándares que siempre promueven un sistema de trabajo de acuerdo a la misión y visión de la empresa (Tabla 4). Se coincide con lo encontrado por Oncoy (2013) quien mencionó que el 82% estableció un modelo en el trabajo, pero se contrasta con Esquivel (2015) quien indicó que el 26,8% están en desacuerdo sobre el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa; se contrasta con lo proporcionado por León (2015) quien encontró que el 41% está en desacuerdo con los objetivos claros y alcanzables; y se contrasta con lo hallado por Oncoy (2013) quien indicó que el 56% de los representantes no saben que son las normas. El resultado evidencia que el trabajo que

realizan los colaboradores está enfocado en cumplir con las metas y objetivos de la empresa, además de mantener una dirección estable para la toma de decisiones. De acuerdo con Brunet (2018) se debe establecer un clima abierto para que el ambiente se perciba como dinámico, de fácil acceso para el logro de los objetivos, y se podrá evaluar con facilidad las fuentes de conflicto y de estrés.

El 48,28% siempre utilizan las recompensas para mejorar los niveles de desempeño de los colaboradores (Tabla 4). El indicador incentivo coincide con lo dicho por Yovera (2017) quien señaló que el 88,23% están satisfechos con las recompensas y los estándares de desempeño, pero se contrasta con Esquivel (2015) quien manifestó que el 33,9% indicó estar en total desacuerdo con las premiaciones en el trabajo; se contrasta con Oncoy (2013) quien indicó que el 69% no otorga recompensas en el trabajo; y se contrasta con Muñoz (2017) quien manifestó que el 92% expresó que no existen procesos de motivación y recompensas. El resultado demuestra que los representantes hacen uso de las recompensas para motivar al personal, pero algunos olvidan retroalimentar sobre el alcance de los resultados y éxitos obtenidos. En este sentido, Brunet (2018) plantea que debe existir una percepción de equidad cuando el trabajo está bien hecho para desarrollar un buen programa de incentivos.

El 59,77% de los representantes manifestaron sobre el indicador de reconocimientos, que siempre reconocen el trabajo de los colaboradores y los felicitan (Tabla 4). Se coincide con lo expresado por Pumachara y Romero (2016) quienes manifestaron que el 46,6% están de acuerdo con el reconocimiento de una buena labor, pero se contrasta con lo indicado por Saenz (2018) quien menciona que el 57,14% algunas veces reconoce los logros de la empresa y del colaborador; se contrasta con

León (2015) quien indicó que el 35% mostró indecisión sobre el reconocimiento de sus fortalezas y logros; y también se contrasta con Aguilar (2016) quien manifestó que el 63% no reciben felicitaciones por un buen trabajo. Se evidencia que los representantes brindan reconocimiento, pero se puede percibir que algunos colaboradores sienten que no se valora su esfuerzo. De acuerdo a lo manifestado por Brunet (2018) se requiere mantener un trato equitativo, sin importar el rol de la persona y establecer objetivos claros, precisos y no demasiado difíciles de alcanzar.

El 70,11% siempre tienen una postura neutral con todos sus colaboradores (Tabla 4). El indicador equidad coincide con lo expresado por Pumachara y Romero (2016) quienes manifestaron que el 86,67% están de acuerdo con el buen trato en el trabajo y también se coincide con Aguilar (2016) quien señaló que el 70% indicó que reciben un trato justo y de respeto, pero el resultado contrasta con lo proporcionado por Esquivel (2015) quien indicó que el 34,8% están en desacuerdo con la relación del superior y el personal. El resultado demuestra que existe un trato equitativo con los colaboradores, respetando sus diferencias individuales, aptitudes y capacidades, y se les brinda las mismas oportunidades. Es necesario aprovechar este indicador para promover el desarrollo de nuevas estrategias, fortalecer las fuentes de comunicación para mejorar el sentimiento de equidad y justicia que perciben los colaboradores (Brunet, 2018).

El 63,22% de los representantes siempre promueven que sus colaboradores trabajen en equipo (Tabla 4). El indicador sinergia coincide con lo proporcionado por Morán (2015) quien manifestó que el 12,81% evaluó el trabajo en equipo como favorable y se coincide con Pumachara y Romero (2016) quienes manifestaron que el 60% está de acuerdo con las buenas relaciones entre equipos de trabajo, pero se

contrasta con León (2015) quien manifestó que el 35% no promueven un trabajo en equipo y se contrasta con Oncoy (2013) quien mencionó que el 69% de los gerentes manifestaron que los colaboradores no deben socializar. Se evidencia que el trabajo en equipo facilita el cumplimiento de los objetivos y permite que se desarrollen las actividades con mayor facilidad. Se requiere que los colaboradores se apoyen entre sí cuando existan problemas al brindar el servicio, aún más cuando los hospedantes sean personas desconocidas y establecer una comunicación fluida entre las áreas y/o departamento que posee la empresa (Brunet, 2018).

El 59,77% siempre procuran apoyar a sus colaboradores en cada momento, incluso cuando tienen problemas o dificultades (Tabla 4). El resultado del indicador confianza coincide con lo manifestado por Oncoy (2013) quien indicó que el 87% establecen una relación de confianza con el colaborador y se coincide con Aguilar (2016) quien encontró que el 70% manifestó que el jefe los apoya cuando lo requieren. El resultado contrasta con lo expresado por Esquivel (2015) quien encontró que 34,8% de los colaboradores están en desacuerdo sobre el apoyo del superior para resolver problemas; se contrasta con Pumachara y Romero (2016) quienes indicaron que el 66,57% mostró indiferencia sobre el manejo de conflictos y también se contrasta con Morán (2015) quien determinó que el 9,24% calificó la comunicación como desfavorable, con confianza muy pocas veces. Se demuestra que los representantes son conscientes que existen problemas que pueden afectar el trabajo de los colaboradores, y posteriormente la imagen de la empresa. Por ello, se requiere establecer un mecanismo de control que facilite al colaborador saber qué hacer, con quien tiene que intervenir y cómo debe intervenir en una situación problemática (Brunet, 2018).



El 56,32% de los representantes siempre procuran apoyar los diferentes puntos de vista de los colaboradores (Tabla 4). El resultado del indicador puntos de vista coincide con lo dado por Pumachara y Romero (2016) quienes manifestaron que el 60% están de acuerdo con la innovación y creatividad frente a los problemas; pero el resultado contrasta con lo hallado por Esquivel (2015) quien mencionó que el 31,3% de los colaboradores indicó que no son totalmente escuchados cuando tienen sugerencias y consejos. El resultado demuestra que se mantiene una adecuada comunicación, facilitando la generación de diversas alternativas que conlleven a la solución de un problema presentado en el servicio. Se recomienda informar a los colaboradores, los medios de comunicación con los representantes y eliminar situaciones que propicien los rumores, quejas o actos ofensivos (Brunet, 2018).

El 57,47% siempre procuran que el trabajo de cada colaborador contribuya directamente al logro de los objetivos (Tabla 4). El resultado del indicador identidad coincide con lo proporcionado por Yovera (2017) quien manifestó que el 90% indicó que existe un buen nivel de responsabilidad e identidad; y también se coincide con encontrado por Pumachara y Romero (2016) quienes manifestaron que el 66,67% están de acuerdo con la contribución de los trabajadores en el logro de los objetivos. El resultado refleja que el trabajo de los colaboradores se rige según las metas y objetivos establecidos, y se ofrece una atención eficaz a los huéspedes y público en general. Se requiere conocer y evaluar las necesidades y capacidades de los colaboradores, para conocer el nivel de compromiso que dispone hacia su trabajo (Brunet, 2018).

El 63,22% de los representantes indicaron que siempre comparten la responsabilidad con sus colaboradores ante situaciones de riesgo (Tabla 4). El indicador incertidumbre coincide con lo manifestado por Aguilar (2016) quien indicó

que el 70% de los colaboradores señaló que las peticiones y solución de problemas por parte del jefe es flexible, pero se contrasta con lo encontrado por León (2015) quien indicó que el 35% mostró indecisión sobre la previsión, establecimiento y coordinación de soluciones prácticas a problemas. El resultado evidencia que los representantes tienen conocimiento sobre las situaciones complicadas, que pueden tener relación con el ambiente interno o externo de la empresa. Para mejorar se debe brindar apoyo para mejorar el tiempo de respuesta ante una situación inesperada, si es posible, retroalimentar en base a la experiencia adquirida y así evitar que los clientes abandonen el establecimiento con insatisfacción (Brunet, 2018).

El 68,97% de los representantes siempre procura obtener información antes de tomar una decisión que pueda afectar el trabajo de los colaboradores (Tabla 4). El resultado del indicador toma de decisiones coincide con lo dado por Esquivel (2015), quien encontró que el 31,3% están de acuerdo con la comunicación en su trabajo; pero el resultado contrasta con lo hallado por León (2015) quien indicó que el 48% mostró indecisión sobre la existencia de la toma de decisiones con información adecuada. El resultado demuestra la preparación de los representantes, puesto que poseen los conocimientos para realizar dar solución a malentendidos entre los huéspedes y los colaboradores. Es necesario formar parte de los eventos que realizan las instituciones sobre gestión empresarial, con la finalidad de establecer nuevas directrices para generar mayores ingresos y manejar adecuadamente los retos que se presentan en la empresa (Brunet, 2018).

## **V. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Existen limitaciones en la gestión de calidad en el clima organizacional, debido a que la totalidad de los representantes no brindan autonomía a los colaboradores para identificar continuamente las deficiencias en el servicio brindado. No se fortalecen las aptitudes y capacidades del colaborador en el trabajo porque la percepción del clima organizacional es positiva, lo que genera que las metas y objetivos estén enfocados en las necesidades propias de la empresa. Es necesario fijar una filosofía y prácticas con el rendimiento deseado para que en la totalidad posible se brinde una calidad uniforme.

La mayoría relativa de los representantes tienen edad entre los 31 y 50 años; indicaron ser del género masculino; tienen grado de instrucción en superior universitario; ocupan el cargo de administrador y desempeñan el cargo de 7 a más años. Los representantes poseen los conocimientos necesarios para ocupar el puesto y la responsabilidad para administrar el negocio, lo que se sugiere que siempre deben tener predisposición a los cambios. Por tanto, es necesario estar al pendiente de las nuevas actualizaciones en el rubro y establecer cambios propicios en las micro y pequeñas empresas, además de ampliar sus conocimientos sobre cómo deben competir y qué lugar ocupa la empresa en el mercado para decidir cuál es la mejor alternativa de crecimiento.

Sobre las principales características de las micro y pequeñas empresas se concluyó que la mayoría tienen un tiempo de permanencia en el rubro de 7 a más años; se crearon para generar ganancias; acogen de 1 a 5 colaboradores; la mayoría son microempresas porque tienen ingresos de S/ 0.00 a S/ 51 875.00 y están constituidas como persona natural. Las MYPES del rubro son rentables con el paso del tiempo,

existe una estrecha relación entre el nivel de ingresos y la capacidad por cumplir con las obligaciones a corto plazo, lo que sugiere que los representantes deben ejercer una adecuada gestión. Es necesario que se adecue estándares de atención según las condiciones mínimas de servicio, se defina claramente la estructura de la empresa y se evalúe cuan sensibles son los huéspedes a las presiones de los precios.

La minoría de los representantes casi siempre elaboran un plan por medio de la identificación de problemas o actividades deficientes; la mayoría relativa siempre establecen los métodos para llevarlo a cabo y realizan una evaluación. La mayoría relativa siempre compara los resultados obtenidos por medio de los criterios e indicadores y siempre corrige los percances encontrados en la aplicación del plan. Los representantes han desarrollado un plan empresarial acorde a las necesidades de la empresa, pero se desconoce si los colaboradores están de acuerdo con las actividades que realizan. Es necesario que se fomente la participación del colaborador, se le explique la importancia del plan establecido y los objetivos trazados, además de incluir métodos que reduzcan las limitaciones y optimicen los recursos.

La mayoría relativa de los representantes siempre establecen las normas y estándares en el trabajo; siempre recompensan a los colaboradores por medio de incentivos, reconocimientos y promueven el apoyo entre colaboradores. La mayoría relativa de los representantes siempre ejerce tolerancia al conflicto y toman decisiones en base a información previa. Los indicadores de autonomía, estándares e incentivo tuvieron menos percepción positiva; mientras que los indicadores con mayor percepción fueron equidad y toma de decisiones. Se percibe un clima organizacional de tipo participativo consultivo, pero depende de la predisposición del representante, lo que supone un reto y un arduo trabajo que puede mejorar si existe mayor

compromiso. La clave es fortalecer las fuentes de comunicación para mejorar el sentimiento de equidad y justicia que perciben los colaboradores.

La aplicación de un plan de mejora fortalece la calidad de atención en las MYPES, permite disminuir las limitaciones, los problemas en el servicio y los objetivos se cumplen con mayor facilidad. Con base a la información obtenida y acorde a las deficiencias detectadas, se requiere diseñar un plan sobre la gestión de calidad en el clima organizacional, la misma que deberá contener estrategias para facilitar su aplicación. En efecto, el plan de mejora deberá maximizar la rentabilidad de la empresa y le permitirá adaptarse a las exigencias del entorno competitivo actual.

## **5.2. Recomendaciones**

Los representantes deben realizar una intervención por medio de una entrevista o encuestas para conocer la percepción de los colaboradores sobre el clima de su empresa y aplicar, conforme a los resultados obtenidos, acciones correctivas y modificaciones en el plan realizado. En efecto, es necesario elaborar un plan estratégico enfatizando las charlas, la capacitación y retroalimentación práctica con el apoyo de tecnologías. Se recomienda que en futuros estudios se estratifique a la población por categorías, debido a que la presente investigación abordó al total de los representantes del rubro actividades de alojamiento de corta estancia.

Los representantes no pueden ser conformistas con sus conocimientos y deben aprovechar las capacitaciones, charlas gerenciales y talleres brindados por el Colegio Regional de Licenciados en Administración, la municipalidad y otras entidades que promocionan a las MYPES en la ciudad. Se recomienda fortalecer la relación con los representantes de rubros complementarios, como las agencias de viajes y restaurantes por un periodo mayor a 5 años, con la finalidad de brindar un servicio completo a los

huéspedes y tener a una mejor reseña del servicio. Básicamente, los representantes al estar calificados deben ser proactivos y usar su influencia para modificar el comportamiento de los colaboradores, incluso durante la inducción laboral.

Las MYPES sin categorización deberán formalizarse para tener una categoría y clase de hospedaje, para diferenciarse de la competencia y cumplir los requerimientos mínimos para brindar un adecuado servicio. Se sugiere a los establecimientos que han sido constituidos como persona natural, optar por ser una persona jurídica para incluir aportes de socios y acceder a mejores oportunidades de inversión y crecimiento. Se recomienda contratar como mínimo a dos colaboradores por turno para fomentar una participación constante y es necesario usar un mecanismo de seguridad, como cámaras de vigilancia para evitar robos o vandalismo por parte de personas malintencionadas.

Las limitaciones que existen en la gestión de calidad pueden disminuir con la aplicación del método SCAMPER cuando se realice la planificación y se recomienda diseñar el lienzo de modelo de negocios CANVAS en conjunto con los colaboradores, para fomentar la participación y una postura de mejora en base a la propuesta de valor que se brinda a los huéspedes. Se requiere llevar a cabo cada una de las etapas del ciclo de Deming de manera apropiada, debido a que algunos establecimientos no cuentan con un organigrama y los manuales de la organización, puesto que la ley no exige tenerlos, pero es necesario representar claramente las funciones y responsabilidades de cada integrante en la empresa y dar a conocer la autoridad, las responsabilidades e interrelaciones con los huéspedes y proveedores.

Se sugiere fomentar el desarrollo de los colaboradores de manera independiente para fortalecer la autonomía, considerar las características del

colaborador, como el conocimiento, las habilidades, el comportamiento profesional y personal dentro de la empresa, ello facilitará el pago equitativo. Es necesario que exista compromiso con la misión, visión y objetivos de la empresa. Las limitaciones en el clima organizacional pueden disminuir al inducir los cambios a través de la estrategia de intervención de cambio organizacional, con la finalidad de mejorar el proceso de control y la estructura organizacional. Se recomienda crear una comunicación fluida que permita fortalecer la relación entre los colaboradores y los huéspedes, y a su vez, fidelizarlos.

Es necesario que las MYPES del rubro se adapten a las exigencias y necesidades de los huéspedes y público en general, dependiendo de las tendencias y los eventos que se suscitan año tras año. Se recomienda adaptar el plan de mejora propuesto (ver Anexo A) que se realizó en la presente investigación, para implementar la gestión de calidad por medio de estrategias que mejoran el clima organizacional en una empresa.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional (estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango: Facultad de Humanidades. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Ancín, I., & Espinoza, J. (15 de Abril de 2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: estudio de caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil. *PODIUM Edición Especial*, 65-77. Obtenido de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79>
- Andía, W. (2018). *Proyectos de Inversión* (5.<sup>a</sup> ed.). Colecciones Jovic.
- Andina. (07 de Setiembre de 2018). Clima Laboral afecta en un 20% la productividad de las empresas. *Andina*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://andina.pe/agencia/noticia-clima-laboral-afecta-un-20-productividad-empresas-724400.aspx>
- Britto, S., & Centurión, R. (2017). La capacitación en las Micro y pequeñas empresas de servicios, hostales dos estrellas, Nuevo Chimbote, 2014. *In Crescendo*, 4(1), 27-40. Obtenido de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-ciencias-contables/article/view/1534/1264>
- Brunet, L. (2018). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Cámara de Comercio de Lima. (20 de Junio de 2018). Pymes emplean al 75% de la PEA. *Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pymes-emplean-al-75-de-la-pea/1117>
- Carranza, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. San Marcos.
- Chau, E. (29 de Mayo de 2018). Produce: micro y pequeñas empresas aportan 24% al PBI nacional. *Andina*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx>



- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Congreso de la República. (02 de Julio de 2013). *Ley N° 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Lima: El Peruano. Recuperado el 06 de Octubre de 2018, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30056.pdf>
- Congreso de la República. (13 de Setiembre de 2017). *Proyecto de ley de reforma constitucional que reconoce expresamente la promoción de las Micro y pequeñas empresas (MYPES)*. Lima: Congreso de la República. Recuperado el 06 de Octubre de 2018, de [http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0187320170912.PDF](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0187320170912.PDF)
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Profit Editorial.
- El Economista América Perú. (06 de Agosto de 2019). Ventas de las Mypes peruanas representan el 19% del PBI nacional. *El Economista América Perú*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de Editorial Ecoprensa S. A.: <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/10030228/08/19/Ventas-de-las-mypes-peruanas-representan-el-19-del-PBI-nacional.html>
- Esquivel, S. (2015). *Caracterización del clima organizacional como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro hoteles del distrito de Chimbote, 2015*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Chimbote: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000041278>
- Forbes México. (13 de Junio de 2019). Satisfacción laboral, un factor que impacta la salud de los colaboradores. *Forbes México*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>
- García, J. (21 de Febrero de 2019). Empleadas acusan a hotel Freehand de abuso laboral y amenazas de problemas migratorios. *La Opinión*. Recuperado el 08

- de Agosto de 2019, de <https://laopinion.com/2019/02/21/empleados-acusan-a-administradores-de-hotel-freehand-de-abuso-laboral-e-intimidacion/>
- Gestión. (17 de Setiembre de 2019). Los millennials ponen a prueba la industria hotelera mundial. *Gestión*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://gestion.pe/tendencias/los-millennials-ponen-a-prueba-la-industria-hotelera-mundial-noticia/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Infobae. (25 de Abril de 2019). Clima laboral: según encuesta, el 54% de las personas no se sienten cómoda en el trabajo. *Infobae*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/04/25/clima-laboral-segun-una-encuesta-el-54-de-las-personas-afirma-que-no-se-siente-comoda-en-el-trabajo/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Julio de 2015). *Producto Bruto Interno por departamentos*. INEI. Lima: INEI. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Proyectos INEI*. Recuperado el 02 de Junio de 2018, de [http://proyectos.inei.gov.pe/CIU/frm\\_lista\\_notas.asp?we\\_cod=5510](http://proyectos.inei.gov.pe/CIU/frm_lista_notas.asp?we_cod=5510)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Demografía Empresarial en el Perú*. Lima: INEI. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresarial\\_1.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_1.pdf)
- Laurencio, L. (10 de Diciembre de 2014). El 53,7% de los peruanos han enfrentado conflictos en el trabajo. *Gestión*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://gestion.pe/economia/empresas/53-7-peruanos-enfrentado-conflictos-86146-noticia/?ref=nota&ft=autoload>
- León, G. (2015). *Plan de acción para la mejora de la calidad en el Hotel Rizzo de la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil: Facultad de Comunicación Social. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7820/1/TESIS%20FINAL%2C%2005%20de%20mayode1%20%202015%20Genesis.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (11 de Mayo de 2018). *Resolución Ministerial N°170-2018-MINCETUR/DM - Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*. Lima: MINCETUR. Recuperado el 06 de Octubre de 2018, de [http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_Nro\\_170\\_2018\\_ProjReglEstableHospedaje.pdf](http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_170_2018_ProjReglEstableHospedaje.pdf)

Molina, J., Pérez, A., & López, H. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. *3C Empresa*, 4(3), 149-159. doi:10.17993/3cemp.2015.040323.149-159

Morán, S. (2015). *Clima organizacional para el personal de un Hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa*. Universidad Rafael Landívar. San Luis de Gonzaga: Facultad de Humanidades. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Moran-Sergio.pdf>

Muñoz, G. (2017). *Análisis de la calidad del servicio del Hotel Perla Verde de la ciudad de Esmeraldas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Esmeraldas: Dirección de Investigación y Postgrado. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1116/1/MU%c3%91OZ%20BENAVIDES%20GIRA.pdf>

Oncoy, R. (2013). *Caracterización del clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro hospedajes de la ciudad de Huaraz, 2013*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Huaraz: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000034207>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio* (1.ª ed.). Centro Libros PAPF, S. L. U.

Palma, M. (06 de Setiembre de 2019). Detectan a tres hostales huaracinos que incumplen con normas de salubridad. *Ancash Noticias*. Recuperado el 01 de

- Octubre de 2019, de <http://www.ancashnoticias.com/2019/09/06/detectan-a-tres-hostales-huaracinos-que-incumplen-con-normas-de-salubridad/>
- Parra, J. (03 de Agosto de 2019). El reconocimiento: una deficiente práctica organizacional. *Dinero*. Recuperado el 08 de Agosto de 2019, de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-reconocimiento-una-deficiente-practica-organizacional-por-juan-manuel-parra/273836>
- Pulido, C. (2015). *Clima Organizacional: Una medida del éxito*. Facultad de Psicología-UNMSM.
- Pumachara, J., & Romero, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en la percepción de la calidad de los servicios ofrecidos por el Hotel Fundador, Arequipa - 2015*. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa: Facultad de Ciencias Históricas Sociales. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3671/Thpujajs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saenz, C. (2018). *Gestión de calidad con el uso del marketing mix en las Micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro alojamientos - distrito de Huaraz, 2017*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Huaraz: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000047403>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (28 de Febrero de 2017). Iniciando mi negocio. *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Universidad Católica los Ángeles Chimbote. (29 de Octubre de 2020). *Código de Ética para la Investigación* (v003 ed.). Chimbote: ULADECH - CATÓLICA. Recuperado el 24 de Enero de 2021, de <https://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2020/codigo-de-etica-para-la-investigacion-v003.pdf>
- Vásquez, Y. (2019). *Gestión de calidad con el uso de la mejora continua en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro hostales, en el Casco Urbano, distrito de Chimbote, 2016*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote.

Chimbote: Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10721/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_VASQUEZ\\_CALDERON\\_YURICO\\_MAGDIELY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10721/GESTION_DE_CALIDAD_VASQUEZ_CALDERON_YURICO_MAGDIELY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villar, P. (08 de Agosto de 2017). ComexPerú: Mypes siguen aumentando pero formalización no avanza. *El Comercio*. Recuperado el 02 de Junio de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518-noticia/>

Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *ORBIS. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 10(29), 121-144. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>

Yovera, G. (2017). *Clima organizacional del Hotel Jasmín del distrito de Lince en el año 2017*. Universidad César Vallejo. Lima: Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7003/Yovera%20-L%20G..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yuctor, M., & Salazar, D. (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(1), 82-92. doi:10.4067/S0718-235X2019000100082

# **Anexos**

## **Anexo A: Plan de mejora**

Elaborar un plan de mejora sobre la gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.

### **1. Datos generales**

- Nombre o razón social: BN2019
- Giro de la empresa: Empresa de servicios de hospedaje.
- Dirección: Jr. 13 de diciembre N° 556.
- Nombre del representante: PSFF2019

### **2. Misión**

Hotel BN2019 ofrece un servicio de hospedaje con un ambiente hogareño y acogedor para los diversos huéspedes en la ciudad de Huaraz, mediante un trato hospitalario e individualizado a precios competitivos.

### **3. Visión**

Para el año 2025, BN2019 se convertirá en un hotel competitivo y ético, capaz de promover el turismo y de brindar una experiencia única a todos los huéspedes como la mejor opción de hospedaje en la ciudad de Huaraz.

### **Valores organizacionales**

- Respeto: trabajamos de forma veraz y honrada en nuestras relaciones interpersonales.
- Empatía: nos ponemos en el lugar de nuestros huéspedes para tratarlos tal y como nos gustaría que nos traten a nosotros.
- Responsabilidad: somos responsables del servicio que brindamos, cumpliendo con la limpieza y el horario establecido.

- Compromiso: demostramos una vocación de servicio con nuestros huéspedes, comprometiéndonos en brindarle la mejor experiencia posible para que los motive a volver.
- Humildad: escuchamos las exigencias y quejas de nuestros huéspedes, aceptando los errores cometidos y buscando una solución óptima a todos los problemas.

#### **4. Objetivos empresariales**

##### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de mejora sobre la implementación de la gestión de calidad en el clima organizacional que enriquezca la atención al cliente, genere alianzas estratégicas y eleve la productividad de los colaboradores en el Hotel BN2019 en la ciudad de Huaraz, 2020.

##### **Objetivos específicos**

- Implementar un sistema de calidad a través de la mejora continua de acuerdo a los exigencias actuales y futuras de los huéspedes.
- Incrementar la participación en el mercado por medio de alianzas estratégicas con empresas de tours y restaurantes de la ciudad de Huaraz.
- Identificar las deficiencias potenciales en la prestación de los servicios mediante el uso de plantillas propuestas.
- Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos para incrementar el compromiso e identificación de los colaboradores.
- Crear una base de datos digital para realizar promociones, informar sobre eventos turísticos y de reservas para todos los huéspedes y clientes potenciales.



- Desarrollar las estrategias SCAMPER, CANVAS y de intervención en la empresa, estableciendo un modelo que se adecue a los años posteriores.

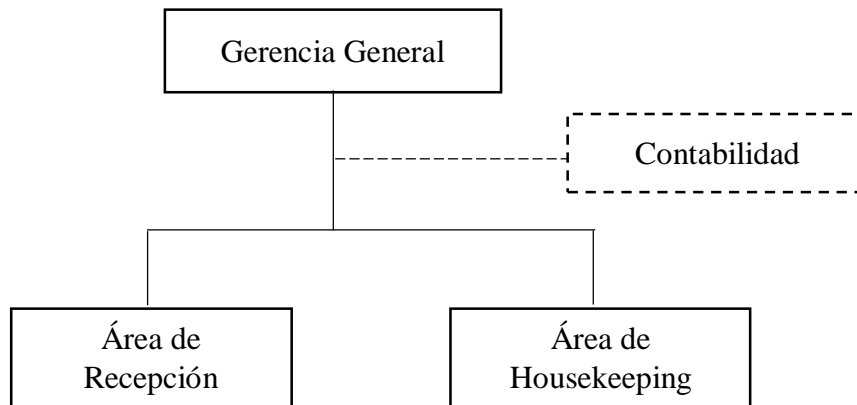
## 5. Productos y/o servicios

*Servicios brindados por la empresa “BN2019”*

Oferta el servicio de alojamiento	Integra un servicio de tour
Como un hotel en la ciudad de Huaraz, tienen 20 habitaciones de las categorías simples, dobles y matrimoniales en precios que varían entre los 20 y 40 soles.	Por medio de un aliado estratégico llamado ET2019 para los diversos destinos turísticos de la región, resaltando los destinos más concurrentes como Llanganúco, Chavín y Pastoruri para el servicio.

## 6. Organigrama

*Organigrama de la empresa “BN2019”*



*Perfil y funciones para la Gerencia General.*

<b>Gerencia general</b>	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>
El individuo cuenta con carisma de ser un líder transformacional, con intenciones de formar parte de un proceso de cambio y una disposición a ser un modelo a seguir para los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encarga de tomar las decisiones a nivel de gerencia en la empresa y de la representación ante la sociedad.</li> <li>- Brinda información a todos los colaboradores sobre el trabajo a realizar, funciones, acciones estratégicas y la calidad de servicio.</li> <li>- Se encarga del financiamiento de la empresa, del contrato y relación laboral con el colaborador externo (contabilidad).</li> <li>- Realiza la selección y contratación de personal.</li> <li>- Realiza reuniones y marketing de la empresa.</li> <li>- Realiza una selección de alianzas estratégicas con las empresas de tours, restaurante y servicio de taxi.</li> <li>- La persona cumple la función de supervisor y les brinda el apoyo a los colaboradores.</li> </ul>

*Perfil y funciones para Contabilidad.*

<b>Contabilidad</b>	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>
Egresado (a) de la carrera de contabilidad y con colegiatura vigente. Experiencia de 1 año como profesional y ser capaz de proponer soluciones a partir de la interpretación de los aspectos financieros y económicos de la empresa, además de ser una persona ética y responsable, con capacidad de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener actualizada la contabilidad de la empresa.</li> <li>- Elaborar informes financieros para dar soporte con información oportuna y elaborar informes que se requieran necesarios cuando se trate de presentar alguna subsanación de información frente a entidades públicas.</li> <li>- Preparar declaraciones tributarias en los casos requeridos y revisar los soportes de cheques, gastos, préstamos, etc.</li> </ul>

*Perfil y funciones para el área de Recepción.*

<b>Área de Recepción</b>	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>
<p>Personal entre 18 y 30 años de edad, capaz de expresar empatía y tener una capacidad de resiliencia. La persona siempre mantendrá una expectativa de ofrecer un buen servicio y disposición al aprendizaje. Se recomienda un colaborador estudiante de turismo, hotelería o administración para el puesto, con dominio básico de inglés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encarga de registrar y despedir a los huéspedes.</li> <li>- Realiza una gestión de los ingresos y el servicio de tour.</li> <li>- Brinda datos del aliado estratégico e indica el flujo de proceso del servicio.</li> <li>- Promueve el servicio y brinda un trato personalizado.</li> <li>- Resuelve las quejas e inconvenientes suscitados y procede a realizar el registro en el libro de reclamaciones.</li> <li>- Realiza un seguimiento y control del establecimiento, y se encarga de brindar apoyo a otros colaboradores.</li> <li>- Se encarga de la recepción de llamadas telefónicas cuando el gerente no se encuentra en el establecimiento.</li> <li>- Brinda soporte y apoyo al gerente general en las diversas actividades de cambios propuestos.</li> </ul>

*Perfil y funciones para el área de Housekeeping.*

<b>Área de Housekeeping</b>	
<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>
<p>Personal de género femenino entre 18 y 50 años de edad. Las competencias del personal son una adaptación a las políticas del reglamento de establecimiento de hospedajes, flexibilidad, disciplina y responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza limpieza a los ambientes interiores y exteriores del establecimiento.</li> <li>- Realiza un control y seguimiento mediante el uso de los registros establecidos, verifica los muebles y enseres y repone los materiales y realiza una limpieza continua.</li> <li>- Brinda apoyo en otras actividades inherentes a su trabajo cuando se le solicita.</li> </ul>

## 7. Diagnóstico general

### *Análisis interno de la empresa “BN2019”*

<b>Análisis interno</b>
<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ubicación accesible en una vía concurrente de la ciudad.</li><li>- Todas las habitaciones poseen baño privado.</li><li>- Cumple eficientemente con la normativa para la construcción de establecimientos en la ciudad de Huaraz.</li><li>- Otorga permiso al colaborador cuando se trata de problemas familiares.</li><li>- Responsabilidad compartida cuando existen problemas en el establecimiento.</li><li>- Establecimiento cercano al centro de la ciudad y mercado central.</li><li>- Infraestructura propia.</li></ul>
<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Personal no calificado.</li><li>- No posee cámaras de seguridad.</li><li>- No tiene libro de reclamaciones y manual de organización y funciones.</li><li>- No cuenta con estacionamiento o cochera.</li><li>- Solo posee un aliado estratégico para el servicio de tour.</li><li>- No tiene con una página web.</li><li>- No existe un sistema de incentivos y recompensas.</li><li>- No cuenta con una lista de verificación de conformidad de la habitación después de un servicio.</li><li>- Los colaboradores no muestran autonomía e iniciativa propia.</li></ul>

*Análisis externo de la empresa “BN2019”*

<b>Análisis externo</b>
<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Una amplia cartera de empresas dispuestas a realizar alianzas como restaurantes y agencias de viajes en la región.</li><li>- Eventos de turismo realizados por las municipalidades y entidades públicas.</li><li>- Promoción a los establecimientos de hospedaje y capacitación gratuita por parte de Promperú, iPerú y la Cámara de Comercio.</li><li>- Afluencia de turistas en la ciudad de Huaraz por días festivos y feriados.</li><li>- Tecnología disponible para sistemas de seguridad y paquetes de vigilancia.</li><li>- Incremento de turistas catalogados como población millennial.</li></ul>
<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrada de nuevos competidores con precios más bajos a lo ofertado por el establecimiento y con paquetes turísticos (restaurante, alojamiento y tour).</li><li>- Modificaciones en el reglamento de establecimiento de hospedajes.</li><li>- Cambio de gustos y preferencias de los turistas internacionales y nacionales.</li><li>- Desastres naturales que afecten el tránsito de ingreso a la ciudad de Huaraz e intensidad en el cambio climático.</li><li>- Inestabilidad política en el Perú.</li><li>- Aumento en la inseguridad ciudadana.</li><li>- Incremento en la promoción turística de países como Chile, Argentina y Brasil.</li></ul>

## 8. Indicadores de una buena gestión

*Indicadores para la gestión de la empresa “BN2019”*

<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente</b>
Nivel de ventas	Alojamiento de 7 a 8 personas de manera diaria a precios entre 20 y 40 soles. Variable en temas de costos e ingresos y con un margen de ganancia aceptable.  Indicador: (ingresos totales en promedio / habitación ocupada).	Cuaderno de registro de huéspedes y llamadas realizadas al aliado estratégico para los tours en el día.
Participación en el mercado	Cantidad de aliados estratégicos. Establecimiento tiene funcionamiento desde el 2010.  Indicadores: (total ingresos por habitaciones vendidas / número de habitaciones vendidas por periodo) y (ventas de la empresa / ventas totales del mercado).	Registro de contactos y número de huéspedes recomendados por parte del aliado estratégico el número de reservas y reservas rechazadas.
Satisfacción de los clientes en relación al servicio	Número de reclamaciones registradas. Calificación promedio de las encuestas realizadas a clientes después de un servicio.  Indicadores: ((número de quejas atendidas / número de quejas de recibidas) x 100) y (número de quejas / total de venta de habitaciones).	Libro de reclamaciones, encuestas de salida y encuestas por internet.

Indicadores	Descripción	Fuente
Posicionamiento frente a la competencia	<p>Competencia directa con los establecimientos de 10 soles y el flujo de clientes en comparación.</p> <p>Indicador: (número de huéspedes registrados por periodo / número de huéspedes a nivel local durante el periodo).</p>	<p>Verificación por medio de un indicador de procesos.</p> <p>Memoria institucional de PromPerú y Turismo In sobre el movimiento y perfil de turistas en Ancash.</p>
Rentabilidad de la empresa	<p>Utilidad neta de la empresa de manera mensual y anual.</p> <p>Indicador: (utilidad / total activo).</p>	<p>Verificación de los libros contables por medio de un indicador financiero.</p>

## 9. Problemas

### *Problemas identificados en la empresa “BN2019”*

<b>Problemas</b>	<b>Descripción</b>
Nivel de ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>- No identifica problemas o actividades que requieren de estrategias para mejorar los servicios.</li><li>- Baja demanda del servicio en temporadas no festivas y en estaciones con cambios climáticos más intensos.</li><li>- Aumento de la publicidad y promociones por parte de la competencia en la categoría de hoteles.</li><li>- Deficiente promoción del servicio en el medio virtual y social.</li></ul>
Falta fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>- No cuenta con un sistema de evaluación de la calidad de servicio.</li><li>- Requiere de un acceso por llamada telefónica para la reservación de un tour y demora en una respuesta.</li><li>- Supone que los huéspedes realizaran las recomendaciones por el servicio que percibieron en el hotel.</li></ul>
Rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Colaboradores de turno sin compromiso, con deficiente autonomía y no cuenta con un sistema de incentivos y reconocimiento.</li><li>- El trabajo del colaborador no contribuye al logro de los objetivos y no procura que adquieran una postura de mejora.</li></ul>
Sistema de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- No establece los procedimientos, herramientas, recursos y el rol del colaborador.</li><li>- Se toman decisiones que afectan el trabajo de los colaboradores.</li><li>- No cuenta con organigrama y un libro de reclamaciones.</li><li>- Selección de personal y sistema de trabajo deficiente.</li></ul>
Posicionamiento frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- No cuenta con un servicio de turismo completo, no cuenta con un convenio con restaurantes y taxis para la movilidad agencia – hotel.</li><li>- Depende en su totalidad de las capacitaciones gratuitas para el rubro por parte de instituciones públicas, pero en ocasiones no participa.</li><li>- No realiza un plan de mejora y no evalúa los resultados de la empresa por medio de los indicadores.</li></ul>



## **10. Causas**

### **Nivel de ventas**

- No identifica problemas o actividades que requieren de estrategias para mejorar los servicios: existe muy poco interés parte del gerente, la baja autonomía genera que los colaboradores no aporten a la identificación de problemas y se considera que solo es necesario cumplir con el registro de sanidad para el funcionamiento del establecimiento y demás licencias.
- Baja demanda del servicio en temporadas no festivas y en estaciones con cambios climáticos más intensos: existe promoción de lugares turísticos a otras regiones del país en mayor proporción, como Cusco y Arequipa. Las lluvias y temporadas que dificultad el acceso a lugares turísticos y genera un desinterés en la región por parte de los huéspedes nacionales e internacionales.
- Aumento de la publicidad y promociones por parte de la competencia en la categoría de hoteles: la mayoría de hoteles similares a BN2019 cuentan con una página web y con diversas herramientas de promoción y por medio de sus aliados estratégicos ofrecen un paquete turístico completo.
- Deficiente promoción del servicio en el medio virtual y social: el gerente manifestó indiferencia sobre la promoción diaria en Facebook. Las entidades públicas en la ciudad tienen poco interés en promocionar a las MYPES en la ciudad y existe un deficiente compromiso por parte de los ciudadanos locales en incentivar y promover el turismo.

### **Fidelización de clientes**

- No cuenta con un sistema de evaluación de la calidad de servicio: no se muestra interés en establecer un plan de mejora anual que permita aplicar acciones

correctivas. El gerente manifestó tener conocimiento del manual de buenas prácticas para establecimientos de hospedajes, pero desestima aplicarlo indicando que no cuenta con tiempo para hacerlo o que siempre está ocupado.

- Requiere de un acceso por llamada telefónica para la reservación de un tour: algunos clientes se abruma al tener que esperar la disposición de la movilidad para los destinos turísticos. El gerente es el encargado de realizar las llamadas a Esperanza Tours mientras que recepción solo se encarga de darle conocimiento de la petición de servicio.
- Supone que los huéspedes darán las recomendaciones por el servicio que percibieron en el hotel: en este aspecto no hay ninguna certeza en afirmar que los huéspedes recomendarán el servicio. La relación huésped y recepción es muy simple y no es personalizada.

### **Rotación de personal**

- Colaboradores de turno sin compromiso, con deficiente autonomía y no cuenta con un sistema de incentivos y reconocimiento: el comportamiento de los colaboradores se percibe como deficiente en motivación y sumisos. El gerente manifestó que las actividades tienen que ajustarse a lo establecido en la inducción.
- El trabajo del colaborador no contribuye directamente al logro de los objetivos y no procura que adopten una postura de mejora: el gerente manifestó que no es necesario que se implemente un manual de organización y funciones porque la empresa tiene de 1 a 3 colaboradores. La participación en los talleres de capacitación solo lo realiza el gerente y raras veces lo socializa. Finalmente, los colaboradores no contribuyen al logro de los objetivos de manera directa porque

no cuentan con un contrato que acredite que trabajan en el establecimiento debido al deficiente proceso de selección de personal y el desinterés en mejorar.

### **Sistema de trabajo**

- No establece los procedimientos, herramientas, recursos y el rol del colaborador: se desconoce el rol de cada colaborador y el gerente es quien ha determinado cuánto de recursos se utiliza basándose en estimaciones por semanas. No considera necesario realizarlo porque la venta se mantiene constante y no ha surgido inconvenientes en el trabajo con respecto a estos puntos.
- Toma decisiones que afectan el trabajo de los colaboradores: el gerente considera que no es necesario dar conocimiento de ciertas actividades que establece como simples de proceso, recibe las llamadas de reservación y luego procede a dar conocimiento a recepción. A veces las reservas no se concretan por no disponer de habitaciones y los diversos puntos de vista de los colaboradores no son considerados y escuchados.
- No cuenta con un organigrama y un libro de reclamaciones: desinterés en establecer una estructura organizacional funcional o estructural de la empresa, además se considera que no es necesario tener un libro de reclamaciones porque manifestó que recepción se encarga de resolverlo cuando sucede. La empresa al no contar con un organigrama, no posee líneas de mando y da por supuesto que se entiende la existencia de puestos en la empresa y la autoridad en ella.
- Selección de personal y sistema de trabajo deficiente: la contratación de personal es deficiente puesto que el único requisito es el Documento de Identidad Nacional (DNI) para acceder al puesto. No realiza un seguimiento al colaborador contratado y solo depende de la rendición de ingresos que presente el colaborador para seguir

en el puesto. El sistema de trabajo en su totalidad es deficiente porque no cuenta con una misión, visión, valores o un plan de trabajo.

### **Posicionamiento frente a la competencia**

- No cuenta con un servicio de turismo completo, no cuenta con un convenio con restaurantes y taxis para la movilidad agencia – hotel: los establecimientos de 1 a 3 estrellas en la ciudad cuentan con un plan de servicio completo para los huéspedes, mientras que la empresa solo posee un aliado estratégico y se genera un bajo posicionamiento frente a la competencia que sobresale por su categorización en la ciudad.
- Depende en su totalidad de las capacitaciones gratuitas para el rubro por parte de instituciones públicas: se percibió un interés regular en las capacitaciones gratuitas, pero desestima que el colaborador pueda participar en las capacitaciones porque no es necesario que tengan conocimiento en temas de gestión que se imparten en los programas.
- No realiza un plan de mejora y no evalúa los resultados de la empresa por medio de los indicadores: no cuenta con una agenda para establecer fechas de reuniones o de una evaluación interna del servicio. Solo posee un cuaderno para registrar a los huéspedes de manera muy sencilla.

## **11. Establecer soluciones**

### **Establecer acciones**

Se propone como acciones realizar reuniones enfocadas en determinar los aspectos que se pueden mejorar en la empresa como:

- Elaboración de un libro de reclamaciones y un gráfico del flujo de proceso del servicio.

- Contratación de un profesional en desarrollo web para el diseño y activación de la página web para la empresa.
- Elaboración de un sistema de incentivos y recompensas que lleve seguimiento de las actividades de mejora en dos agendas (uno para recepción y otro para el gerente).
- Elaboración de una lista de proveedores estableciendo un periodo de prueba para establecer las alianzas estratégicas.
- Adaptación de los anexos del manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje del MINCETUR.
- Cumplimiento del llenado de las plantillas propuestas de manera diaria y dar un reporte autónomo del servicio luego de conversar con el huésped.

**Plantillas propuestas para la empresa “BN2019”**

*Plantilla proveedor y posible aliado estratégico.*

<b>Proveedor o posible aliado.</b>	<b>Producto / servicio.</b>	<b>Unidad de medida.</b>	<b>S/</b>	<b>N° de contacto.</b>	<b>Condiciones establecidas para la compra / servicio.</b>

*Plantilla evaluación sobre el personal para huéspedes.*

<b>Hotel BN2019</b>		<b>Evaluación al personal</b>			
<b>Elemento</b>	<b>Excelente (100 – 81)</b>	<b>Bueno (80 – 61)</b>	<b>Normal (60 – 41)</b>	<b>Regular (40 – 21)</b>	<b>Malo (20 – 00)</b>
Se percibe empatía.					
Trato justo.					
Solución de problemas al momento.					
Tiempo de atención adecuado.					
Comunicación fluida.					
Durante la estancia el personal se mostró servicial.					
Hizo entrega de control remoto y llave en buen estado.					
Ayuda en algún inconveniente.					
<b>Puntaje</b>					
<b>Fecha y hora:</b>	Personal de recepción:			Personal de limpieza:	

*Plantilla de reportes diarios de quejas y solicitudes.*

<b>Hotel BN2019</b>		<b>Reporte diario de quejas y solicitudes</b>			
Fecha:					
Hora	Habitación	Motivo	Observaciones	Reporta a:	Seguimiento

*Reporte de verificación para el área de Housekeeping.*

Fecha:		Hora:		
Habitación:				
Check list	Cumple	No cumple	Observación	
Cama en buenas condiciones.				
Toallas colocadas adecuadamente.				
Control remoto funcionando.				
Llave de habitación en buena condición.				
Reloj en funcionamiento.				
Cuadros temáticos en buenas condiciones.				
Una libreta de notas y un lapicero.				
Baño en buen estado.				

*Ficha para solicitud de empleo en la empresa.*

<b>FICHA PARA SOLICITUD DE EMPLEO EN BN2019</b>		
Fecha de solicitud:		
<b>I. Datos personales</b>		
Nombres y apellidos:	Estado civil:	Edad:
Procedencia:		
Grado de instrucción:		D.N.I.:
<b>II. Información adicional</b>		
¿Por qué desea trabajar en la empresa?		
Indique los valores que más práctica.		
Indique sus capacidades o destrezas.		
Señale el turno a trabajar.		
Observaciones.		
		<b>Firma</b>



## Estrategias

### *Implementación del método SCAMPER.*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
S – sustituir	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cambiar el tipo de registro del huésped por una base de datos digital.</li><li>- Sustituir el procedimiento de verificación de conformidad de las habitaciones e implementar las plantillas y listas de cotejo de buenas prácticas.</li><li>- Sustituir la decoración de las habitaciones, los muebles y el ambiente en general por un estilo temático.</li></ul>
C – combinar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Combinar el servicio de alojamiento y el servicio de tours con otros aliados estratégicos y ampliar la cartera de destinos turísticos.</li><li>- Combinar las ideas de mejora y las estrategias con lo realizado por la competencia.</li><li>- Combinar el uso de la página web con redes sociales como promoción.</li></ul>
A – adaptar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptar el formato CANVAS para el diagnóstico de la empresa.</li><li>- Adaptar el diseño del plan de mejora según lo establecido por reglamento de establecimiento de hospedajes y las diversas normativas del rubro.</li><li>- Adaptar los cambios mediante la participación de los colaboradores en charlas o capacitaciones.</li><li>- Adaptar las buenas prácticas de los hoteles con más éxito.</li></ul>
M – modificar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modificar el proceso de solución de quejas y reclamos de manera verbal a un registro en el libro de reclamaciones confeccionado.</li><li>- Modificar el sistema de publicidad establecido por una dinámico y participativo con instituciones públicas y privadas.</li><li>- Modificar el proceso de selección de personal y seguir los lineamientos establecidos en el perfil del puesto.</li></ul>

Elemento	Descripción
P – proponer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer campañas publicitarias en eventos de la municipalidad.</li> <li>- Implementar una máquina de bebidas y dulces en la sala de estar y considerar la compra de una máquina de café automática.</li> <li>- Diseñar un atuendo formal que identifique a los colaboradores con el hotel.</li> <li>- Elaborar un plan estratégico de la empresa.</li> <li>- Diseñar un logo y eslogan de la empresa.</li> <li>- Establecer paquetes turísticos promocionales e implementar una sección exclusiva de huéspedes en la base de datos.</li> </ul>
E – eliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminar la percepción lúgubre de recepción y ofrecer música y ambientes diferenciados por días.</li> <li>- Descartar la utilización de maceteros plásticos de botellas simples y establecer maceteros creativos y ecológicos para la decoración del ambiente. Se recomienda los maceteros con fibra de coco.</li> <li>- Eliminar el tacho simple de recepción y establecer tachos según los tipos de residuos en el corredor principal del establecimiento y tachos medianos en los demás pisos.</li> </ul>
R – reordenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reordenar el calendario de eventos y establecer una agenda detallada para la promoción y relaciones públicas del hotel.</li> <li>- Reordenar y documentar el flujo de proceso de atención e incluir el flujo de proceso del aliado estratégico para los tours.</li> <li>- Evaluación del procedimiento.</li> <li>- Invertir en cámaras de seguridad para evitar incidentes de robos o problemas que afecten el trabajo de los colaboradores.</li> </ul>

### **Mecanismo**

La gerencia es quien tiene relación directa y de supervisión en el método SCAMPER. Deberá incluir la participación de los colaboradores para determinar las acciones correctivas. Mientras que Recepción tendrá participación directa para la

identificación de problemas o actividades deficientes, aportará ideas para mejorar la recepción y debe velar por mantener los cambios establecidos en los demás pisos del establecimiento. Finalmente, el colaborador de Housekeeping con apoyo de la gerencia tendrá adaptar las actividades según las cartillas propuestas.

El Hotel BN2019 requiere establecer los módulos para aplicar una adecuada gestión de calidad. En esta estrategia se establece lo siguiente: una relación directa del segmento de mercado (SM) con la propuesta de valor (PV) de la empresa a partir de las necesidades detectadas, las asociaciones clave (AsC) permitirá a la empresa satisfacer las necesidades y crear una fuente de ingresos (FI) en todo el trayecto.

*Implementación del método CANVAS para la empresa “BN2019”*

Asociaciones Clave (AsC)	Actividad Clave (AC)	Propuesta de Valor (PV)	Relaciones con clientes (RCI)	Segmento de Mercado (SM)
	Recursos clave (RC)		Canales (C)	
Estructura de Costes (EC)			Fuente de ingresos (FI)	

- a) Segmento de mercado (SM): BN2019 atiende grupos de familiares, excursionistas, universitarios, empresas, turistas internacionales y servicio de tours. Personas de 18 años de edad a más.
- b) Propuesta de valor (PV): novedad en el hotel con la implementación de las máquinas de bebidas, golosinas y café. Colaboradores que ofrecen un servicio personalizado y un ambiente temático. Otorgar garantías por el servicio cuando se trata de reservas y accesibilidad a un servicio de tours.

- c) Canales (C): el tipo de canal es indirecto porque el hotel recibe recomendaciones por medio su aliado estratégico ET2019. Se requiere establecer un canal directo por medio de las reservaciones en la página web y redes sociales.
- d) Relaciones con clientes (RCI): una asistencia personal de reservación con la atención dada por el gerente general y establecer la relación con las empresas por correo electrónico. El servicio debe de ser personalizado para cada huésped y entablar una relación profunda durante su estancia para fidelizarlo.
- e) Fuentes de ingreso (FI): ventas por reservación mediante llamada telefónica, comisión por publicidad del aliado estratégico, cobro por la estancia de los huéspedes según número de noches. Los precios son fijos y dinámicos porque depende del segmento de mercado y la negociación.
- f) Recursos clave (RC): la infraestructura propia permite establecer mecanismos de cambios en el ambiente, los colaboradores son jóvenes estudiantes de ambos géneros y el nivel de ingresos presenta un margen de ganancia aceptable.
- g) Actividades clave (AC): la resolución de problemas o actividades deficientes requieren una formación continua e información disponible en el momento. El gerente general se encuentra involucrado con las actividades de sus colaboradores.
- h) Asociaciones clave (AsC): alianza estratégica con ET2019 para el servicio de tours, participación en capacitaciones dadas por Promperú y requiere establecer relaciones publicas con otras empresas para establecer más alianzas que complementen el servicio del hotel.

- i) Estructura de costes (EC): otorgar un valor diferente luego de implementar un cambio en el ambiente del establecimiento a uno temático. El coste fijo es el sueldo de los colaboradores, servicio de internet, cable, por la compra de productos de limpieza y también tiene costes variables dados con respecto a la publicidad. Coste por la activación y mantenimiento de la página web.

*Estrategia de intervención para el Clima Organizacional.*

<b>Etapa</b>	<b>Fase</b>	<b>Acciones</b>	<b>Encargado</b>
Desbloqueo	Fase I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar conocimiento del plan de mejora.</li> <li>- Manifestar que se implementará un sistema de incentivos y recompensas (este punto es criterio del gerente general).</li> <li>- Participación de los colaboradores en una charla y capacitación sobre mejora continua y calidad de servicio.</li> </ul>	Gerencia general
	Fase II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer la estructura organizacional: mostrar el organigrama, la visión, misión y valores organizacionales. Elaborar una lista de cotejo sobre el nuevo flujo de servicio, para brindar autonomía a los colaboradores.</li> <li>- Establecer las cartillas de verificación y buenas prácticas.</li> </ul>	Gerencia general
Reconstruir	Fase III	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el uso de una vestimenta formal y estándar para los colaboradores.</li> <li>- Se confecciona una base de datos en la computadora de escritorio. La base de datos contiene todos los detalles y especificaciones que se requieren de los diversos huéspedes. Es necesario guiarse de un modelo.</li> </ul>	Gerencia general y recepción.

Etapa	Fase	Acciones	Encargado
Reconstruir	Fase IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de evaluación mediante la verificación de todos los métodos y el cumplimiento con la lista de cotejo que permita comprobar si se siguió con lo establecido en la aplicación de los métodos de manera adecuada.</li> <li>- Verificación mediante el indicador de procesos internos, nivel de ventas y reservaciones en la página web, satisfacción de clientes por medio de las encuestas de salida y la participación de mercado según el número de recomendaciones y alianzas estratégicas establecidas de manera eficiente.</li> <li>- Seguimiento del método SCAMPER y su verificación de cumplimiento de las actividades.</li> <li>- Establecer un sistema de ajuste en la evaluación como plan de contingencia, así mismo, considerar los lineamientos a seguir sobre sanidad y funcionamiento de la municipalidad para los establecimientos de hospedaje.</li> <li>- Evaluar el comportamiento de los colaboradores por medio de una guía de observación.</li> </ul>	Gerencia general, recepción y housekeeping
Volver a bloquear	Fase V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de los criterios del plan de mejora y verificación del nivel de optimización de los procedimientos y recursos empleados durante el proceso y posteriormente formalizar el plan de mejora. De obtener resultados poco convincentes, modificar las acciones correctivas.</li> <li>- Evaluación del sistema de recompensas. Verificar el nivel de incidencia que tiene en el comportamiento de los colaboradores y su productividad.</li> </ul>	Gerencia general

## **12. Recursos para la implementación de las estrategias**

### **12.1. Recursos humanos**

#### **Colaboradores internos**

- Gerente general: el representante de la empresa que se encarga de llevar a cabo todas las estrategias planteadas para mejorar la gestión de calidad, se debe encargar de verificar y evaluar el proceso de cambio y la percepción de los colaboradores sobre los nuevos procesos de trabajo.
- Área de Recepción: se encarga de velar por una adecuada presentación e impresión del establecimiento a primera vista del huésped. Se encarga de brindar información clara y precisa sobre los sucesos día a día en el establecimiento.
- Área de Housekeeping: se encarga de mantener los parámetros de salubridad de acuerdo a los requerimientos y necesidades. Se encarga de verificar que todo esté en orden en la operación de calidad de las habitaciones. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) el término Housekeeping es otra manera de nombrar las actividades del colaborador de limpieza y mantenimiento en los establecimientos del rubro hospedaje.

#### **Colaboradores externos**

- Capacitadores en buenas prácticas para establecimientos de hospedaje: se formará parte de los cursos de capacitación del MINCETUR y PromPerú. Se requieren a dos capacitadores para que brinden toda la información necesaria sobre las cartillas de buenas prácticas establecidas para los hospedajes. Para ello se considera a una capacitadora en recepción y otra en calidad de atención y servicio de limpieza.

- Profesional de desarrollo de página web: se requiere para la creación y activación de la página web, para el mantenimiento y diseño de la misma. Si es posible, debe ser un diseñador gráfico.

## 12.2. Recursos materiales

*Recursos materiales para la empresa.*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Servicio de publicidad y activación de la página web	2	500,00
Impresión y diseño de publicidad	2	200,00
Cuadros y artículos temáticos	21	105,00
Fundas con bordados temáticos	20	180,00
Maceteros (de fibra natural de coco)	6	35,50
Libro de reclamaciones	1	15,00
Plantillas impresas (de manera inter diaria)	50	10,00
Tachos ecológicos	4	28,00
Suministros de papelería en recepción	5	10,00
<b>Total</b>		<b>1 083,50</b>

## 12.3. Recursos tecnológicos

*Recursos tecnológicos para la empresa.*

<b>Recurso</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo</b>
Computadora de escritorio (Core i3)	Unidad	1 400,00
Dúo teléfono e internet	Mensual	120,00
	<b>Total</b>	<b>1 600,00</b>
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	
Inversión inicial	2 683,50	
Profesional de diseño para la página web	950,00	
<b>Total de presupuesto</b>	<b>3 633,50</b>	



### 13. Esquematizar las estrategias

*Esquemización de las estrategias por cronograma.*

Estrategias	Actividades	Recurso humano	Recursos materiales	Cronograma por trimestres			
				I	II	III	IV
Implementación del método SCAMPER.	Sustitución	Gerente general	Computadora y útiles de escritorio.	■			
	Combinación	Gerente general y colaboradores	Computadora de escritorio, agendas e internet.				
	Adaptación	Gerente general y colaboradores	Computadora de escritorio, agendas.	■			
	Modificación	Gerente general y colaboradores	Agendas, manuales, plantillas llenadas y útiles de escritorio.	■ ■			
	Proponer	Profesional de diseño para la página web, gerente general y colaboradores	Computadora de escritorio, agendas, internet, útiles de escritorio e impresión de publicidad.		■		
	Eliminación	Gerente general y colaboradores	Computadora de escritorio, agendas, internet y útiles de escritorio.		■		
	Reordenamiento	Gerente general y colaboradores	Computadora de escritorio, agendas, internet y útiles de escritorio.		■		

Estrategias	Actividades	Recurso humano	Recursos materiales	Cronograma por trimestres			
				I	II	III	IV
Implementación del método CANVAS.	Elaboración de la plantilla en una gigantografía.	Gerente general y recepción	Servicio de internet, útiles de escritorio e impresión.		■		
	Capacitación a recepción para la administración de la página web.	Capacitadores, gerente general y colaboradores	Útiles, computadora de escritorio e impresión de publicidad.			■	
	Reunión con los aliados estratégicos y entidades públicas para la promoción del establecimiento.	Gerente general	Útiles de escritorio, agendas, computadora de escritorio e impresión de publicidad.		■		
Implementación de la estrategia de intervención.	Fase I y II	Gerente general y colaboradores	Computadora de escritorio, agendas, internet y útiles de escritorio.		■		
	Fase III	Gerente general y colaboradores	Agendas, manuales, reglamentos, internet y útiles de escritorio.		■		
	Fase IV	Gerente general y colaboradores	Agendas, manuales, reglamentos y útiles de escritorio.		■		
	Fase V	Gerente general y colaboradores	Útiles y computadora de escritorio.			■	

## Anexo B: Directorio de MYPES

*Directorio de MYPES del rubro Actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018.*

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>R.U.C.</b>
H.3 Estrellas	Empresa de Turismo Andino SRL	Andino Club Hotel	Jr. Pedro Cochachin N°357	20140117499
H.3 Estrellas	Cooperativa de servicios múltiples del centro LTDA	Centrocoop	Av. Agustín gamarra N° 690	20130290320
H.3 Estrellas	San Sebastián EIRL	San Sebastián	Jr. Italia N°1124	20449365420
H.3 Estrellas	Gran hotel Cesar´s E.I.R.L	Gran cesar s	Jr. Larrea y laredoN°721	20115635388
H.3 Estrellas	Hotel la Joya SAC	La Joya	Jr. San Martin N° 1187	20488387074
H.3 Estrellas	Empresa Hotelera el Tumi SCRL	El Tumi	Jr. San Martin N° 1121	20115635388
H.3 Estrellas	Recreo tropical la Colina S.R.L	Klinton	Jr. Juan Bautista N°827	20530774393
H.3 Estrellas	Hatun Wasi S.R.L	Los portales	Av. Raimondi N° 903	20530784437
H.3 Estrellas	Empresa de transportes Suiza peruana S.R.L	Suiza Peruana	Jr. Federico Sal y Rosas N° 803 (Frente al galeón)	20408122024
H.3 Estrellas	Morales Guesthouse E.I.R.L	Morales	Jr. José Olaya N° 556	20533724907
H.2 Estrellas	Hotel Valencia E.I.R.L	Valencia	Jr. Larrea y Laredo N° 687	20407975996
H.2 Estrellas	Empresa Hotelera Valencia II E.I.R.L	Valencia II	Psje. San Martin N°480	20571203040
H.2 Estrellas	Grupo Paucar Loli SRL	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 529	20530673520
H.2 Estrellas	Empresa de servicios turísticos Samuel´s S.R.L	Samuel´s	Jr. Simón bolívar N° 504	20322919451
H.2 Estrellas	Gran Hotel Alturas SAC	Gran Hotel Alturas	Av. Raimondi N° 316	20530919031
H.2 Estrellas	Tumi Global Service E.I.R. L	Tumi II	Jr. San Martin N° 1085	20530731236
H.2 Estrellas	Veliz Bernabe José Dolores	Santa Rosa	Jr. Teófilo del castillo N° 441	10091424261
H.2 Estrellas	Mendoza Ramos Alejandro	Continental	JR. Diego Ferrer N° 461	10316106418

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>R.U.C.</b>
H.2 Estrellas	Empresa Herreras S.R.L.	Galaxia	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 638	20530830994
H.2 Estrellas	Hotel Chavín señorial S.R.L	Chavín Señorial	Jr. San Martín N° 873	20530768075
H.2 Estrellas	Agencia de viajes y turismo Pablo Tour E.I.R.L	Monte Blanco	Jr. José de la Mar N°620	20115593791
H.2 Estrellas	Las Tejas Hotel Perú E.I.R.L	Las Tejas	Jr. Mariscal Cáceres N° 328	20533630244
H.1 Estrellas	Soto Trujillo Uldarico Sebastián	Hualcán	Jr. Hualcán N° 346	10316233274
H.1 Estrellas	Alejo Alejo Raúl Lorenzo	Rinconcito Huaracino	Jr. Sebastián Beas N°833	10316368544
H.3 Estrellas	Mina Azul Servicios Generales S.R. L	Pirámide	Mz. Única Lt 22 Parque Ginebra	20407824351
H.3 Estrellas	Empresa Hotelera Alpamayo Perú EIRL	Alpamayo Center	Av. Luzuriaga N° 629	20530731821
H.3 Estrellas	Inversiones Turísticas la Brasa Red EIRL	La Aurora	Av. Luzuriaga N°915	20530711472
H.2 Estrellas	Alejo Alejo Raul Lorenzo	Rinconcito Huaracino	Av. Fitzcarrald N° 238	10316368544
H.2 Estrellas	Chincha Miranda Agripina Zenas	Tany	Jr. Lucar y Torre N° 468-A	10323814703
H.2 Estrellas	Empresa Hotelera Golden EIRL	Golden	Jr. Lucar Y Torre	20571406315
H.2 Estrellas	Yolanda Dina Camones Melgarejo	La Cordillera II	Jr. Trece de Diciembre N° 319	10316169266
H.2 Estrellas	Fernández Salazar Javier Claudio	Huallcor	Jr. Fidel Olivas Escudero N° 960	10063915438
H.2 Estrellas	Hostal Concorde S.R.L.	Concorde	Jr. José de la Mar N° 624	20534171839
H.2 Estrellas	Vizcarra Benites Elizabeth Eugenia	Schatzi	Jr. Simón Bolívar N° 419	10316199050
H.2 Estrellas	Hostal Paraíso Azul S.A.C.	Paraíso Azul	Av. Luzuriaga N°482	20571318378
H.2 Estrellas	Gamarra de Robles Norma	Residencial N G	Psje. Carlos Valenzuela N° 837	10316197120
H.2 Estrellas	Hinostroza Milla Humberto Raymundo	Bello Horizonte	Calle Santa Rosa N° 134- Taclán Alto	10441895963

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>R.U.C.</b>
H.2 Estrellas	Poma Robles Dante Alejandro	Universal	Jr. Hualcán N° 252	10316139219
H.2 Estrellas	Corporación el Rápido E.I.R. L	El Rápido	Jr. Mariscal Cáceres N° 321	20571205921
H.2 Estrellas	Barreto Cuisano Ana María	El Virrey	Jr. 28 de Julio N°634	10316568977
H.2 Estrellas	Hostal Cesar´s S.R.L.	Cesar´s	Jr. 13 de Diciembre N° 756	20530635431
H.2 Estrellas	Verde Sánchez Edith	El Reencuentro	Jr. 27 de Noviembre N° 533	10316822539
H.2 Estrellas	Rodríguez Figueroa Karina Alejandrina	Los Templarios	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 562	10442359437
H.2 Estrellas	Gómez Díaz Amelia Gladis	Imperio	Jr. José de la Mar N° 520	10316272831
H.1 Estrellas	Paucar Pérez Gerardo Benjamín	El Ángel	Jr. Julián de Morales N°543	10316086794
H.1 Estrellas	Segundina Donata Lliuya Bueno	Central	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 435	10316083779
H.1 Estrellas	Palacios Osorio Rosana Ysabel	3 de Mayo	Av. Raimondi N° 318	10088050644
H.1 Estrellas	Zarsosa Gonzales Nicefera Apolinia	Las Estrellas	Av. Fitzcarrald N°240- 240- A	20553700109
H.1 Estrellas	Comercio y Transporte Condococho S.R.L.	El Paraíso de las Magnolias	Psje. Julián de Morales S/N	20504960316
Albergue	La Casa de Zarela E.I.R.L.	La Casa de Zarela	Jr. Julio Arguedas N° 1263	20571164559
Albergue	Negocios Colper E.I.R.L.	El Jacal	Jr. José de Sucre N° 1044	20571207541
Hospedaje no categorizado	Bernuy Jaramillo Reyna Lisel	El Farolito	Av. 27 de Noviembre N°1466	10316305658
Hospedaje no categorizado	Quirós Romero SRL	Churup Guest House	Jr. Amadeo Figueroa N° 1257	20531006861
Hospedaje no categorizado	Milla Cochachin Rita Lucinda	Los Nevados	Jr. Lucar y Torre N°456	10316303086
Hospedaje no categorizado	Empresa Hotelera Piero EIRL	Brit´s	Jr. Mariscal Cáceres N° 391-399	20449311095
Hospedaje no categorizado	Duran Rojas Delia Clara	Raymondi	Av. Raimondi N° 820	1031649714
Hospedaje no categorizado	Casablanca Hotel SRL	Casablanca Inn	Av. 27 de Noviembre N°138	20224759160

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>R.U.C.</b>
Hospedaje no categorizado	Luna Vargas Nélida	Nelly Luna	Jr. Augusto Soriano Infante N° 957	10316301288
Hospedaje no categorizado	Transporte y Turismo el Valle EIRL	Leiva	Jr. 28 de Julio N° 457	20407828004
Hospedaje no categorizado	Cáceres de Ames Francisca Olivia	Mi Casa	Av. 27 de noviembre N° 773	10316229889
Hospedaje no categorizado	Soto Ortega Emiliano León	Soto	Jr. Hualcán N° 376	10316238012
Hospedaje no categorizado	Evaristo Bartolo Mario Felision	El Chinito	Psje. José de la Mar N° 444	10414538474
Hospedaje no categorizado	Pamela mercedes Huayllacayan Alcántara	Rosita´s House	Jr. Soriano Infante N°1165	10437788117
Hospedaje no categorizado	Vidal López Valenzuela	Dulce Sueños	Psje. San Martin N° 466	15457825061
Hospedaje no categorizado	Valenzuela Aguirre Loenza Mariana	Pepe´s	Jr. Bolognesi N° 262	10316262185
Hospedaje no categorizado	Flormila Hortencia Guzmán de la cruz	El Silencio	Jr. Caraz N° 481	10081025024
Hospedaje no categorizado	Córdova Barreto Ezequiel Elías	Villa Montaña	Av. Fitzcarrald N° 394 -3er piso	10805421997
Hospedaje no categorizado	Pajuelo Saavedra Félix Fernando	Buenas Noches	Jr. 13 de Diciembre N° 556	10316033895
Hospedaje no categorizado	Lázaro Soto Freddy Ludwin	Llanganuco	Jr. Hualcán N° 372	10801394511
Hospedaje no categorizado	Hospedaje Barcelona S.R.L.	Barcelona	Av. Raymondi N° 612	20571176212
Hospedaje no categorizado	Hilario García Juan de Sahagun	Dulce Amanecer II	Jr. Juan de la Cruz Romero N° 681	10316243245
Hospedaje no categorizado	Rosario de la Cruz Venceslao Vitaliano	Akilpo	Av. Raymondi N° 510	10442147391
Hospedaje no categorizado	Inversiones Hotelería y Turismo S.A.C.	Andes Warak	A.V Luzuriaga N° 407 – 2do piso.	20549910964
Hospedaje no categorizado	Huaycochea Quispe María Esther	Cayesh Guest House	Jr. Julián de Morales N° 867	10101528001
Hospedaje no categorizado	Transporte Henostroza E.I.R.L.	Villa	Jr. Carlos Mariátegui N° 123	20488343298

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>R.U.C.</b>
Hospedaje no categorizado	Hurtado Díaz Marco	Berlín	Jr. Huascarán N° 357	10316545152
Hospedaje no categorizado	Rojas Ríos Teobaldo	Caroline Londging	Urb. Avitental Mz. D,Lt 1	10316038838
Hospedaje no categorizado	Guerra Ortega Mery Susana	Pamela	Jr. Cayetano Requena N° 356-Mz. B, Lte.03	10257141921
Hospedaje no categorizado	Cuenca Paredes Flor Mila	La Cabaña	Jr. José de Sucre N° 1224	10316199441
Hospedaje no categorizado	Figueroa Chávez Yolanda Catalina	Quintana	Jr. Mariscal Abelino Cáceres N° 411	10316264137
Hospedaje no categorizado	Flormila Hortencia Guzmán de la Cruz	El Silencio II	Jr. Hualcán N° 242	10081025024
Hospedaje no categorizado	Servicios Múltiples Gómez EIRL	Central	Jr. Francisco Bolognesi Mz,3-20Lt .3	20533975811
Hospedaje no categorizado	Gonzales Ramírez Amelia Esmeralda	Amelita Lodging	Jr. Gabino Uribe N° 633- Belén	10430878404
Hospedaje no categorizado	Ortiz Gabino Antonio Agustín	Waras	Av. Raymondi N° 407	10316061457
Hospedaje no categorizado	Marco Antonio Ticona Montes	Tamia	Jr. Las Trinitarias N° 272	10094048988
Hospedaje no categorizado	Marco Antonio Ticona Montes	Residencial Tamia	Jr. Las magnolias N° 279 (Altura del parque Perú)	10316197120
Hospedaje no categorizado	Quispe Sosa Noemí	Siara	Av. Fitzcarrald N° 242. 2do piso	10316650088

*Nota.* Población de MYPES del rubro en la ciudad de Huaraz, año 2018. Fuente: Oficina de Información y Asistencia al Turista – iPerú.

## Anexo C: Cuestionario



### CUESTIONARIO APLICADO A LOS REPRESENTANTES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL RUBRO ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO DE CORTA ESTANCIA EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2018

El presente cuestionario tiene la finalidad de permitir recabar información de la MYPE del rubro indicado, la misma que servirá para desarrollar la tesis denominada:

### GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO DE CORTA ESTANCIA EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2018

Los datos proporcionados serán utilizados para fines investigativos y académicos, por lo que se le agradece anticipadamente.

**INSTRUCCIONES:** seleccione una alternativa y marque con una (x).

<b>1. GENERALIDADES</b>	
<b>a. REFERENTE AL PERFIL DE LOS REPRESENTANTES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	
<b>1. Edad:</b> a) 18-30 años b) 31-50 años c) 51 a más años	<b>4. Cargo que desempeña:</b> a) Dueño b) Administrador c) Gerente
<b>2. Género:</b> a) Masculino b) Femenino	<b>5. Tiempo que desempeña el cargo:</b> a) 0-3 años b) 4-6 años c) 7 a más años
<b>3. Grado de instrucción:</b> a) Sin instrucción b) Primaria c) Secundaria d) Superior no universitaria e) Superior universitaria	
<b>b. REFERENTE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	
<b>6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro:</b> a) 0 a 3 años b) 4 a 6 años c) 7 a más años	<b>9. El nivel de ingresos promedio mensual de la empresa es:</b> a) Desde S/ 0 hasta S/ 51 875,00 b) Desde S/ 51 875.00 hasta S/ 587 817.00 c) Más de S/ 587 917.00



<p><b>7. Finalidad de la Micro y pequeña empresa:</b></p> <p>a) Generar ganancias b) Subsistencia</p> <p><b>8. Número de trabajadores:</b></p> <p>a) 1 a 5 trabajadores b) 6 a 10 trabajadores c) 11 a más trabajadores</p>	<p><b>10. Tipo de empresa de acuerdo a su constitución:</b></p> <p>a) Persona natural b) Empresa Individual de Responsabilidad Limitada – E.I.R.L. c) Sociedad de Responsabilidad Limitada – S.R.L. d) Sociedad Anónima Cerrada – S.A.C. e) Cooperativa</p>
---	---

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (x) el grado correspondiente en la siguiente escala:

<b>Nunca (1)</b>	<b>Rara vez (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------

<b>2. REFERENTE A LA VARIABLE DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>					
<b>2.1. GESTIÓN DE CALIDAD</b>					
<b>Planificar:</b>					
<b>Objetivos</b>					
11. Identifica problemas o actividades en su empresa que requieren de estrategias para mejorar los servicios.	1	2	3	4	5
<b>Métodos</b>					
12. Establece los procedimientos y herramientas para que los colaboradores logren cumplir con los objetivos trazados.	1	2	3	4	5
<b>Hacer:</b>					
<b>Acciones</b>					
13. Realiza un plan de mejora y lo aplica subsanando las deficiencias detectadas inicialmente.	1	2	3	4	5
<b>Adiestramiento</b>					
14. Aplica medidas correctivas y procura que los colaboradores adopten una postura de mejora.	1	2	3	4	5
<b>Verificar:</b>					
<b>Efectos</b>					
15. Verifica y compara los resultados obtenidos del plan de mejora.	1	2	3	4	5
<b>Resultados</b>					
16. Evalúa los criterios e indicadores del plan de mejora.	1	2	3	4	5
<b>Actuar:</b>					
<b>Acciones correctivas</b>					
17. Corrige las deficiencias y los percances detectados en la aplicación del plan de mejora.	1	2	3	4	5
<b>2.2. REFERENTE AL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Responsabilidad Individual:</b>					
<b>Responsabilidad</b>					
18. Los colaboradores se apoyan, pero cada uno asume la responsabilidad de sus acciones.	1	2	3	4	5
<b>Autonomía</b>					
19. Promueve que sus colaboradores se sientan libres de desarrollar sus actividades de manera independiente.	1	2	3	4	5

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (x) el grado correspondiente en la siguiente escala:

<b>Nunca (1)</b>	<b>Rara vez (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------

<b>Estructura:</b>					
<b>Normas</b>					
20. Establece los procedimientos, los recursos y el rol que desarrolla cada colaborador en el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>Estándares</b>					
21. Promueve un sistema de trabajo de acuerdo a la misión (lo que hace la empresa) y visión (lo que quiere llegar a ser la empresa).	1	2	3	4	5
<b>Remuneración:</b>					
<b>Incentivos</b>					
22. Se utilizan las recompensas para mejorar los niveles de desempeño de los colaboradores.	1	2	3	4	5
<b>Reconocimiento</b>					
23. Reconoce el trabajo de los colaboradores y los felicita.	1	2	3	4	5
<b>Equidad</b>					
24. Tiene una postura neutral con todos sus colaboradores.	1	2	3	4	5
<b>Apoyo:</b>					
<b>Sinergia</b>					
25. Promueve que sus colaboradores trabajen en equipo.	1	2	3	4	5
<b>Confianza</b>					
26. Procura apoyar a sus colaboradores en cada momento, incluso cuando tienen problemas o dificultades.	1	2	3	4	5
<b>Tolerancia al conflicto:</b>					
<b>Puntos de vista</b>					
27. Procura apoyar los diferentes puntos de vista de los colaboradores.	1	2	3	4	5
<b>Identidad</b>					
28. Procura que el trabajo de cada colaborador contribuya directamente al logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
<b>Riesgo y toma de decisiones:</b>					
<b>Incertidumbre</b>					
29. Comparte la responsabilidad con sus colaboradores ante situaciones de riesgo.	1	2	3	4	5
<b>Toma de decisiones</b>					
30. Procura obtener información antes de tomar una decisión que pueda afectar el trabajo de los colaboradores.	1	2	3	4	5

**GRACIAS POR SU APOORTE**

## Anexo D: Protocolo de Consentimiento Informado



### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTAS (Ciencias Sociales)

La finalidad de este protocolo de ciencias sociales es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador y usted se quedarán con una copia.

La presente investigación se titula **GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO DE CORTA ESTANCIA EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2018** y es dirigido por Mejia Bedon, Helen Shirley, estudiante investigador de la Universidad Católica los Ángeles Chimbote.

El propósito de la investigación es recopilar información de los representantes para proponer mejoras para la gestión de calidad en el clima organización en las MYPES del rubro, y de esta manera generar una base científica en este campo de estudios. Así mismo, se le recalca que la encuesta solo tomará 10 minutos de su valioso tiempo y su participación es completamente voluntaria y anónima. Usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún prejuicio. Si tuviera alguna duda y/o consulta sobre la investigación, puede formularla cuando crea conveniente.

Al concluir la investigación, usted será informado de los resultados a través de medios oficiales. Si desea, también podrá escribir al correo [1211151116@uladech.edu.pe](mailto:1211151116@uladech.edu.pe) para recibir mayor información. Así mismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la ULADECH católica.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador: \_\_\_\_\_

## Anexo E: Alfa de Cronbach

Gestión de calidad en el clima organizacional de las micro y pequeñas empresas del rubro actividades de alojamiento de corta estancia en la ciudad de Huaraz, 2018

*Análisis de fiabilidad.*

		Número de elementos	%
Casos	Válido	87	100,0
	Excluído <sup>a</sup>	0	,0
	Total	87	100,0

*Alfa de Cronbach general.*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,871	30

*Alfa de Cronbach de la línea de investigación Gestión de Calidad.*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,892	7

*Alfa de Cronbach de la variable Clima Organizacional.*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,874	13

## Anexo F: Nivel de Similitud Turnitin

The screenshot shows the Turnitin interface. At the top left is the Turnitin logo. The user's name, HELEN SHIRLEY MEJIA BEDON, and ID, IF\_MEJIA\_HELEN, are displayed at the top center. On the right, there is a red header for the 'Resumen de coincidencias' (Similarity Summary) showing a 5% similarity score. Below this, a list of sources is shown, with the first entry being 'Entregado a Universidad...' with a 5% similarity score. The main area displays a document preview with the following text:

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO DE CORTA ESTANCIA EN LA CIUDAD DE HUARAZ. 2018**

### IF\_MEJIA\_HELEN

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote</b>	<b>5%</b>
	Trabajo del estudiante	

Excluir citas      Apagado      Excluir coincidencias      < 4%  
Excluir bibliografía      Apagado