



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (DIRCETUR)  
EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN  
PERUANA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (APAVIT) -  
PUNO 2017**

**PRESENTADA POR  
HENRY PERCY CATACTORA MAYTA**

**ASESORA**

**RUTH FRESIA BOZA CONDORENA**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**  
**CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN  
REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (DIRCETUR)  
EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN  
PERUANA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO (APAVIT) -  
PUNO 2017**

**PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**PRESENTADO POR:  
HENRY PERCY CATAORA MAYTA**

**ASESORA:  
DRA. RUTH FRESIA BOZA CONDORENA**

**LIMA, PERU**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi madre y hermano por todo el apoyo y aliento que me dan y siempre me motivan a seguir fortaleciéndome.

A mi familia y a todos mis amigos, Dios los puso por algún motivo especial en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mi familia por su apoyo incondicional.
- A todos mis amigos, que estuvieron en todos los momentos de mi vida.
- A la Universidad de San Martín de Porres, por mi formación profesional.
- A los docentes de la Sección Posgrado de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres.
- A la Dra. Ruth Boza y a mis Jurados por su orientación, apoyo en la culminación del presente trabajo de investigación.
- A los servidores públicos y empresarios que apoyaron esta investigación brindándome la información requerida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
INDICE DE CONTENIDO.....	iv
INDICE DE TABLAS .....	vi
INDICE DE FIGURAS .....	vii
INDICE DE ANEXOS .....	ix
SIGLAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	01
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	08
1.1 Antecedentes de la investigación .....	08
1.2 Bases teóricas .....	12
1.2.1 Clima organizacional .....	12
A. Dimensiones del clima organizacional .....	15
B. Características del clima organizacional .....	15
C. Clasificación del clima organizacional .....	16
D. Organización .....	19
E. Motivación .....	20
F. Trabajo en Equipo .....	20
G. Comunicación en el trabajo .....	21
H. Relaciones en el trabajo .....	22
I. Satisfacción laboral.....	23
1.2.2 Sostenibilidad empresarial .....	24
1.2.3 DIRCETUR.....	26

A. Lineamientos de política regional .....	27
B. Recursos Humanos .....	29
C. Gestión pública y administración pública .....	30
D. Servidor público .....	32
1.2.4 APAVIT.....	33
1.3 Definición de términos básicos .....	34
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	37
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas .....	37
2.2 Variables y definición operacional .....	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.1 Diseño metodológico .....	39
3.2 Diseño muestral .....	40
3.3 Técnicas de recolección de datos .....	42
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	43
3.5 Aspectos éticos .....	44
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	45
4.1 Clima organizacional de la DIRCETUR Puno .....	45
4.2 Influencia del clima organizacional de la DIRCETUR en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT .....	59
4.3 Programa de alto desempeño laboral para mejorar el clima organizacional en la DIRCETUR Puno .....	67
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	74
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES .....	84
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	85
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Características del clima organizacional .....	16
2. Asignación de personal de la DIRCETUR Puno .....	29
3. Operacionalización de las variables .....	38
4. Agencias de viajes agremiadas a la APAVIT Puno .....	41
5. Correlación entre el clima organizacional de la DIRCETUR y la sostenibilidad empresarial de la APAVIT Puno .....	66
6. Impacto de las metas en el desempeño .....	69
7. Programa de alto desempeño laboral para los trabajadores de la DIRCETUR Puno .....	71
8. Promedios de los factores del clima organizacional y sostenibilidad empresarial.....	95
9. Grado de confiabilidad de las variables .....	96
10. Correlación de Kendal y Spearman entre el clima laboral de la DIRCETUR y la sostenibilidad empresarial de la APAVIT Puno .....	96
11. Cuestionario sobre el desempeño laboral .....	97



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Dimensiones del clima organizacional .....	15
2. ISO 26000 responsabilidad social .....	26
3. Organigrama de la DIRCETUR .....	27
4. Sexo de servidores públicos .....	45
5. Edad de servidores públicos .....	46
6. Grado de instrucción de servidores públicos de la DIRCETUR .....	47
7. Factor estructura .....	48
8. Factor identidad.....	49
9. Factor reconocimiento .....	50
10. Factor desafío .....	51
11. Factor estándares .....	51
12. Factor liderazgo.....	52
13. Factor organización .....	53
14. Factor cooperación .....	54
15. Factor responsabilidad .....	55
16. Factor relaciones .....	56
17. Factor conflicto .....	57
18. Factor comunicación .....	58
19. Factor competitividad .....	60
20. Factor planificación .....	61
21. Factor informalidad .....	62
22. Factor calidad .....	63
23. Factor mercado .....	64
24. Debilidades del clima organizacional de la DIRCETUR .....	68

25. Pasos del Programa de alto desempeño laboral para los trabajadores de la DIRCETUR Puno .....	70
26. Beneficios de la implementación del programa de alto desempeño en la DIRCETUR .....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Matriz de consistencia .....	91
2. Encuestas.....	92
3. Promedios de los factores de los factores del clima laboral y sostenibilidad empresarial .....	95
4. Grado de confiabilidad y correlación .....	96
5. Desarrollo de competencias .....	97

## **SIGLAS**

DIRCETUR: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

GERCETUR: Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

ISO: Organización Internacional de Estandarización

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

OMT: Organización Mundial del Turismo

APAVIT: Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo

POI: Plan Operativo Institucional

CAP: Cuadro de Asignación de Personal

ROF: Reglamento de Organización y Funciones

MOF: Manual de Organización y Funciones

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

PROMPERÚ: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Influencia del Clima Organizacional de la DIRCETUR en la Sostenibilidad Empresarial de la APAVIT - Puno 2017”, se formuló para contribuir a la sostenibilidad empresarial de las agencias de viajes y turismo y otras empresas turísticas optimizando el clima laboral en la DIRCETUR, derivándose en buen desempeño laboral, lo que conllevará a una adecuada atención al usuario, promoviendo la formalización de la actividad turística, ordenando el sector y desencadenando en una mayor rentabilidad para las agencias de viajes de Puno y demás empresas turísticas, es que consideramos necesario analizar el clima organizacional de la DIRCETUR, que nos orientará para la consecución de un programa participativo, inclusivo e integrador que coadyuvará a desarrollar la APAVIT y el sector turismo. En esta investigación ejecutada en la ciudad de Puno, se logró medir el clima organizacional de la DIRCETUR, siendo la calificación mala de 2,63/5 (Tabla 8), donde el 71,53% de los trabajadores son varones, 71,43% mayores de 61 años, con una media de 38 años de servicio. Se usó el método deductivo, de tipo descriptivo y correlacional. El clima organizacional influye directa y negativamente en la sostenibilidad empresarial, lo que se corrobora con la correlación de Pearson de 0,86 entre las variables de estudio (Tabla 5), donde se observó el alto índice de conflicto de -4,35 (Figura 17), la resistencia al cambio de los servidores públicos que consideran pésimo el sueldo de S/.1500.00, sintiendo no ser escuchados por sus jefes y compañeros, la identidad y estructura organizacional son malas con 2,95 y 2,7 respectivamente, al igual que el reconocimiento con 2,15, confirmándose esto con la ausencia de programas de incentivos y falta de motivación, sin embargo el factor responsabilidad con 4,06 (Figura 15) es el único satisfactorio y que favorece el buen ambiente de trabajo, los recursos humanos con 4,1 (Figura 23), encaminados con la calidad y competitividad, son el eje para el crecimiento económico y sostenibilidad de las agencias de viajes y demás empresas turísticas. Con esta investigación se logró establecer un programa de alto desempeño laboral basado en la satisfacción del trabajador con el objetivo de mayor rendimiento laboral y mejoramiento de su propósito de vida.

Palabras clave: Clima organizacional; Sostenibilidad; Empresa; Agencia de viajes y turismo; Gestión Pública.

## ABSTRACT

The present research entitled "Influence of the Working Environment of DIRCETUR on the Business Sustainability of APAVIT - Puno 2017", was formulated to contribute to the business sustainability of travel agencies and tourism and other tourism companies by optimizing the working environment in the DIRCETUR, resulting in good work performance, which will lead to adequate attention to the user, promoting the formalization of tourism, ordering the sector and causing greater profitability for travel agencies in Puno and other tourism companies, is that we consider it necessary to analyze the working environment of DIRCETUR, which will guide us to achieve a participatory, inclusive and integrative program that will help to develop APAVIT and the tourism sector. In this research carried out in the city of Puno, it was possible to measure the working environment of DIRCETUR, with a poor score of 2.63 / 5 (Table 8), where 71.53% of the workers are male, 71.43% are older than 61, with an average of 38 years of service. The deductive method was used, type descriptive and correlational. The working environment directly and negatively influences business sustainability, which is corroborated by the Pearson correlation of 0.86 among the study variables (Table 5), where the high conflict rate of -4.35 (Figure 17), the resistance to change of public workers, who consider the salary of S / .1500.00 appalling, feeling not to be heard by their bosses and coworkers, the identity and organizational structure are bad with 2.95 and 2.7 respectively, like the recognition with 2.15, confirming this with the absence of incentive programs and lack of motivation, however the responsibility factor with 4.06 (Figure 15) is the only satisfactory one and that favors the good work environment, human resources with 4.1 (Figure 23), directed with quality and competitiveness, are the axis for economic growth and sustainability of travel agencies and other tourism companies. With this research it was possible to establish a program of high work performance based on the satisfaction of the worker with the objective of greater work performance and improvement of their life purpose.

Keywords: Working environment; Sustainability; Company; Travel and tourism agency; Public Management.

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento del turismo en el 2016 fue 4,3% en el mundo según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el caso de nuestro país el MINCETUR indicó que el crecimiento fue del 11% aproximadamente y en la región de Puno aproximadamente el 6% el mismo año, generando mejor rentabilidad en los negocios relacionados a la actividad turística y logrando mayor posicionamiento de la imagen de nuestros principales atractivos en el Perú; pero esto a su vez ha forjado mayor expectativa en los turistas respecto a los servicios prestados y más exigencia en cuanto a la calidad de servicio, que conlleva a que las empresas para que sean económicamente sostenibles presionen más el trabajo de sus colaboradores incorporando mayor número de tareas y nuevas concepciones de trabajo dentro del ámbito de desempeño, como lograr esta sostenibilidad empresarial, el camino más adecuado es un espacio laboral altamente motivante para los trabajadores que dará como efecto empresas con alto desempeño laboral.

Según Ayuso (2003) a partir de los años noventa, la idea del desarrollo sostenible es acogida por parte del sector privado. Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, cada vez más se reconoce que pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y ambientales. La transformación del papel de las empresas responde a los recientes cambios de la sociedad en los países desarrollados.

Las principales razones que explican la creciente preocupación empresarial por el desarrollo sostenible son las siguientes:

Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la globalización y el cambio industrial a gran escala llevan a una preocupación cada vez mayor por criterios ambientales y sociales.

La transformación de las relaciones entre el sector empresarial, el gobierno y la sociedad civil ha dado un mayor protagonismo pero también una mayor responsabilidad a las empresas para actuar frente a problemas ambientales y sociales.

Finalmente, la expansión y sofisticación de las modernas tecnologías de información y comunicación permiten la transparencia y el amplio conocimiento de las actividades empresariales llevadas a cabo (CCE, SER, citado en Ayuso, 2003, p.24).

En el ámbito de las empresas de la industria turística en el país, las estrategias de sostenibilidad empresarial han mejorado y las técnicas e instrumentos utilizados están acorde con los avances científicos y tecnológicos sin embargo esta sostenibilidad es descompensada por la falta de normatividad adecuada para el ordenamiento de la actividad turística y formalización del sector turismo, y que esto incluye que el trabajador del sector público de turismo no tenga las herramientas necesarias para una buena labor. La política sectorial no va acompañada de recursos económicos lo que hace que el sector pese a la gran potencialidad de desarrollo turístico del Perú, se desarrolle lentamente y a veces condicionado a saldos presupuestales del aparato estatal.

Según Ritter (2008) una empresa puede disponer de:



Gran cantidad de canales formales comunicación, como una revista interna, circulares, informes internos memorandos, normas e instrucciones de trabajo, carteleras, etc., y siempre habrá quién se queje de una mala comunicación. El problema habrá que buscarlo entonces no en el sistema sino en los procesos de comunicación interaccional. Si un jefe se encierra en su despacho y no recibe a sus colaboradores, si los empleados constituyen "camarillas" alimentadas por chismes y rumores que se disputan cuotas de poder, o si los empleados se enteran antes por los clientes o proveedores de lo que sucede en su organización, evidentemente algo está fallando seriamente a nivel de la conducción, aun cuando los canales formales funcionen perfectamente. El problema entonces reside en una cuestión enraizada en la cultura organizacional, que está estrechamente vinculada a las actitudes del personal (p.13).

El clima organizacional en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)<sup>1</sup> se da con promover las oportunidades de liderar, se reconoce el esfuerzo, existe receptividad de ideas, la interacción social es creciente, entre otras buenas prácticas que motivan al trabajador, pero hay una limitante que tal vez todos perseguimos, mejoras en los salarios, aunque en el MINCETUR están por encima del promedio nacional del sector público de turismo.

La realidad es muy crítica en las Direcciones Regionales y Gerencias Regionales de Comercio Exterior y Turismo del país (DIRCETUR y GERCETUR), ya que el grueso del personal no cuenta con especialidad para desarrollar las funciones, porque para el momento de la creación de estas instituciones no existían aún profesionales en el área sobre todo turística formados por instituciones educativas

---

<sup>1</sup> *Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2008-2018.*

superiores, la mayoría de los trabajadores son nombrados con un promedio de 25 años de servicio, con sueldos que oscilan entre los ochocientos a mil doscientos soles mensuales más algún bono que no supera en promedio los 600 soles, el ínfimo presupuesto que se le da al sector turismo de parte del Gobierno Central y Gobiernos Regionales impide el cumplimiento de todas las funciones establecidas para las DIRCETUR's y/o GERCETUR's, cumpliendo así las regiones las funciones que les fueron transferidas del MINCETUR priorizando las más viables y factibles de realizar de acuerdo a sus posibilidades, sumándole a ello infraestructuras en mal estado y equipamiento desfasado; después de todo esto la motivación y promoción de los trabajadores de las DIRCETUR's y GERCETUR's quedan rezagadas mucho más.

En el caso de la DIRCETUR Puno, la realidad es similar a las demás Direcciones y Gerencias, la totalidad de los servidores son nombrados, solo con excepción del Director Regional que es un cargo de confianza, los sueldos en promedio están en mil soles, el equipamiento es casi obsoleto, la infraestructura del local institucional está en deterioro en su mayor parte, el clima organizacional no es óptimo debido a que el ambiente laboral es de tensión, existen grupos políticos, además que no hay uniformidad académica en los trabajadores.

La Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT) de Puno, sostiene que no es constante la supervisión y control del orden del sector. Esto mella en la rentabilidad de sus empresas, y que como efecto de la ilegalidad en la prestación de servicios turísticos en la Región Puno se genera principalmente desorden, focos de informalidad contaminación del entorno ambiental y los beneficios para la población se reducen ya que al no contar con trabajadores del

sector público con formación idónea y en cantidad suficiente por motivos diversos, se hace difícil la tarea de administrar el turismo en Puno.

Con el presente estudio se pretende dar respuesta a ¿Cómo influye el clima organizacional de la DIRCETUR en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT - Puno 2017?, teniendo como objetivo general analizar esta influencia, para proponer un programa de alto desempeño laboral que mejore el clima organizacional en la DIRCETUR, siendo así nuestra hipótesis principal, el clima organizacional de la DIRCETUR influye lineal y directamente en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT – Puno 2017, que es demostrada más adelante.

El turismo como motor de desarrollo, por su transversalidad es capaz de dinamizar la economía local, generando empleos equilibrando los ingresos de los hogares en un determinado lugar o destino turístico, son las agencias de viajes y turismo las que organizan nuestros viajes, armando paquetes turísticos desde programas con itinerarios tradicionales hasta itinerarios flexibles a la medida del cliente con precios variables desde un fijado servicio hasta un todo incluido.

Los altos niveles de productividad y de competitividad de los trabajadores del sector público de turismo se reflejarán en un mejor desempeño laboral cuyos factores conllevan a un clima organizacional óptimo, que será determinante en el crecimiento, desarrollo, estabilidad de la empresa turística; es así la importancia del compromiso de los trabajadores con la empresa que deben estar de la mano con el liderazgo e incentivos hacia ellos. Entendiendo que el clima organizacional de la DIRCETUR reflejará la interacción entre características de los trabajadores con la organización, se debe prestar vital importancia a la comunicación para establecer y lograr mejor relación de los trabajadores quienes finalmente

desarrollaran con facilidad su labor, aportando con los usuarios y empresas de la institución pública de turismo.

Se ha escogido analizar en esta investigación a la APAVIT Puno debido a que este gremio es el único reconocido actualmente por registros públicos (SUNARP) y por su proactividad dentro del sector turismo.

Los factores más influyentes en el clima organizacional y sostenibilidad empresarial son el conflicto, la responsabilidad y los que tienen menores niveles de aprobación son la recompensa o reconocimiento, estructura organizacional e identidad, respecto al presente trabajo de investigación.

El diseño de la investigación es no experimental y se usó el método deductivo. La población o universo de esta investigación son para el caso del Objetivo Específico N° 1, evaluar el clima organizacional de la DIRCETUR Puno, la totalidad de trabajadores de la DIRCETUR, que según el Cuadro de Asignación de Personal del Gobierno Regional de Puno del 2006 esta institución cuenta con 28 servidores públicos. Para el caso del Objetivo Específico N° 2, medir la influencia del clima organizacional de la DIRCETUR Puno en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT, el total de afiliados a la APAVIT Puno al 2017 que suman 10 afiliados. Para el caso del Objetivo Específico N° 3 de proponer un programa de alto desempeño laboral que mejore el clima organizacional en la DIRCETUR, la población son el total de servidores públicos de la DIRCETUR y total de afiliados de la APAVIT Puno. Por la cantidad de elementos estudiados y debido a que el trabajo de investigación permitió realizar el estudio en un ámbito geográfico puntual, viable y factible, es que se realizó un censo.

La división de este trabajo de investigación es:

Capítulo I: Marco Teórico

Capítulo II: Hipótesis y Variables

Capítulo III: Se explica la metodología utilizada en la investigación, ámbito de estudio, población y muestra.

Capítulo IV: Exposición y análisis de resultados obtenidos de la investigación, realizando un enjuiciamiento crítico de la validez y fiabilidad de los resultados con indicación de cuadros y gráficos estadísticos, fuentes y fundamentos concretos dentro del conjunto de operaciones de la investigación.

Se termina dando las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

Se demuestra que el clima organizacional influye directamente en la calidad de servicio que brinda el empleado público nombrado al usuario, entonces si el clima organizacional mejora la calidad de servicio también y viceversa. El clima organizacional es un factor esencial para que una institución mantenga un servicio adecuado con sus usuarios (Velarde, 2013, p.118).

Según Pari (2013) en cualquier tipo de organización:

Interactúan personas, pueden ser muchas o pocas, cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Todas estas personas tienen determinados comportamientos, actitudes, se encuentran motivados de distinta manera, se comunican y finalmente están satisfechos o insatisfechos en su trabajo, todo esto muchas veces determina el clima de una organización. La personalidad de una organización se revela a través del clima laboral y su madurez a través de su cultura corporativa. Es la percepción directa o indirecta que tienen los empleados o trabajadores del conjunto de propiedades del medio laboral, que son interpretados y analizados para construir la percepción del clima laboral, traducidos en determinados

comportamientos que tiene consecuencias sobre la organización, en cuanto que, condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. Se debe entender al clima organizacional como el conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Es necesario mencionar que un buen clima laboral deviene de la adecuada cultura organizacional, estas gestan y optimizan la calidad de vida laboral (P.11).

“El establecer un buzón de quejas y sugerencias sin necesidad de que puedan ser identificados, con esto eliminamos el temor de los empleados a opinar, también la confianza horizontal y vertical analiza la manera en que los empleados de distintas áreas perciben el clima laboral” (Borda, 2009, p.102).

El Clima Institucional en las Gerencias del Gobierno Regional de Puno:

Dentro del cual realizan sus trabajos el personal, de modo es desfavorable, debido a diferentes factores como una inadecuada comunicación, poca motivación y no hay un buen clima laboral dentro de las oficinas; y éste ambiente de trabajo, necesita mejorar de forma urgente. La comunicación Interna dentro de las diferentes Gerencias y sus respectivas oficinas, es inadecuada; a raíz de que no existe una práctica continua de una buena comunicación entre compañeros de trabajo y sus superiores, la información solo la comparten de vez en cuando, y la comunicación entre las diferentes unidades y oficinas no es satisfactoria; factores que impiden una adecuada comunicación; están poco motivados, porque el trabajo que realizan no resulta significativo para la sociedad, sus superiores no les apoyan como ellos quisieran para un mejor desempeño, las oportunidades y los estímulos no son

atractivas ni justas para el personal, y esto hace que el personal no esté motivado al interior de su trabajo y constituye un gran problema. El personal que trabaja en las diferentes Gerencias y sus respectivas oficinas del Gobierno Regional de Puno, están poco satisfechos, a razón de que no existe buenas relaciones con sus superiores, sus remuneraciones son bajas, no hay recompensas en forma continua ni esporádica, y si existe no se distribuye de acuerdo a méritos ni existe justicia en cuanto a recompensas (Pari, 2013, p.144).

Según Alfaro (2013) “las características que presenta el clima organizacional en Gobierno Regional de Puno, son: La estructura organizativa es deficiente, debido a la mecanización de los trámites, las relaciones humanas son escasas por las diferencias políticas existentes que en consecuencia generan conflictos laborales, no permiten cumplir con los objetivos del mismo, ya que no genera una mayor participación e identificación de los trabajadores hacia la institución” (p.95). “La motivación del personal de las agencias de viajes minoristas de la ciudad de Puno influye positivamente en la calidad de prestación de servicios - dentro de las empresas existen los incentivos, reconocimientos lo cual motiva a los empleados a que se sientan reconocidos y apreciados y de esta manera muestran una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos” (Cutimbo, 2014, p.115). “Existe una influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores – debido a que en la institución el clima organizacional es fundamental para el desarrollo personal y laboral; asimismo para el éxito que se puede llegar a alcanzar en sus servicios, este se consolida y fortalece con la satisfacción del desempeño que se dé en cada uno de sus trabajadores” (Zapana y Cutisaca, 2017, p.96)



Según Ayuso (2003) la técnica de utilizar las entrevistas a los empresarios hoteleros como:

Principal fuente de información ha resultado exitosa en cuanto ha permitido profundizar en las actitudes de los directivos empresariales frente a las cuestiones de medio ambiente o de desarrollo sostenible. Las entrevistas revelan mucho más información que las encuestas llevadas a cabo sobre estos temas, pero al igual que estas, encierran el peligro de que la persona interrogada persiga dar una respuesta "políticamente correcta" más que revelar sus verdaderas intenciones. Por este motivo, es importante combinar las entrevistas con observaciones de campo, para contrastar los testimonios recogidos y poder interpretarlos correctamente (p.233).

En un estudio realizado por Morán (2015) se determinó que:

La percepción del clima organizacional del personal del hotel objeto de estudio, es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre cada uno de los indicadores estudiados al ser promediado son positivos – se concluye que los sujetos de estudio del hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo están satisfechos con su puesto de trabajo ya que cubre las necesidades básicas y opinan que el trabajo es muy importante, estos elementos influyen muy favorablemente en la satisfacción de los empleados del hotel – la comunicación que practican los empleados en el hotel objeto de estudio es desfavorable, ya que algunas veces se comunican y la información no es clara, no existe confianza entre los colaboradores, y la empresa no alienta a todos los colaboradores a compartir y consideran que casi siempre es abierta la comunicación para la ejecución correcta de cada una de sus tareas. Las relaciones interpersonales del personal – se desarrollan de una manera

favorable, ya que las relaciones entre los colaboradores las consideran cordiales, y casi siempre hay respeto, comprensión y apoyo mutuo de los compañeros no así de los diferentes mandos y existe una satisfacción con los compañeros de trabajo – se lleva de manera favorable el trabajo en equipo porque existe apoyo entre los compañeros para realizar el trabajo y algunas veces resultan de utilidad las reuniones y poder emitir su punto de vista sin temor a ser amonestados y trabajan juntos para resolver situaciones que se presenten en la ejecución del trabajo – se comprobó que la motivación del personal del hotel es desfavorable ya que muy pocas veces se fomenta la motivación y elogian por la ejecución de las tareas designadas, casi siempre consideran que la retribución es justa, y le otorgan un siempre con relación al pago puntual (p.67).

## **1.2 Bases Teóricas**

### **1.2.1 Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman de las realidades de su trabajo y la empresa en que laboran, que alimentan la formación de juicios y que determinan acciones, reacciones y decisiones de las personas (Toro, citado en Pari, 2013, p.20), para Edel, García, Guzmán (2007), el estudio del clima organizacional es una tarea muy compleja, por lo que llevaría mucho tiempo tratar de comprender todos los factores que lo determinan. Para evitar esta complejidad se hace necesario especificar las variables de mayor interés relacionándolas con la estructura y los procesos

organizacionales, Higuera (citado en Arbaiza, 2014, p.31) lo define como la mezcla de percepciones o interpretaciones de las personas sobre su trabajo, la organización o la relación con otras personas, además Chiavenato (2006) menciona que el “clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influye sobre su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación para determinadas conductas” (p.422), por otra parte, los trabajadores pueden sentir que pertenecen a un grupo, pero desean que las relaciones entre los miembros sean agradables, basadas en la confianza y en el consenso de unas metas comunes (Silva citado en Pari, 2013, p.21).

Al referirse al ambiente laboral, Méndez (citado en Zapana y Cutisaca, 2017), se refiere:

Como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. “El Clima Organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generan a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tiene el clima en la organización” (Henríquez, 2002, p.257); Chiavenato (2006)

dice que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Está ligado con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, esto depende de cómo los participantes se sienten con la organización (p.297).

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional, surgen dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la Escuela de la Gestalt y la Escuela Funcionalista:

La primera de ellas, la Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida sobre la base de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo. b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

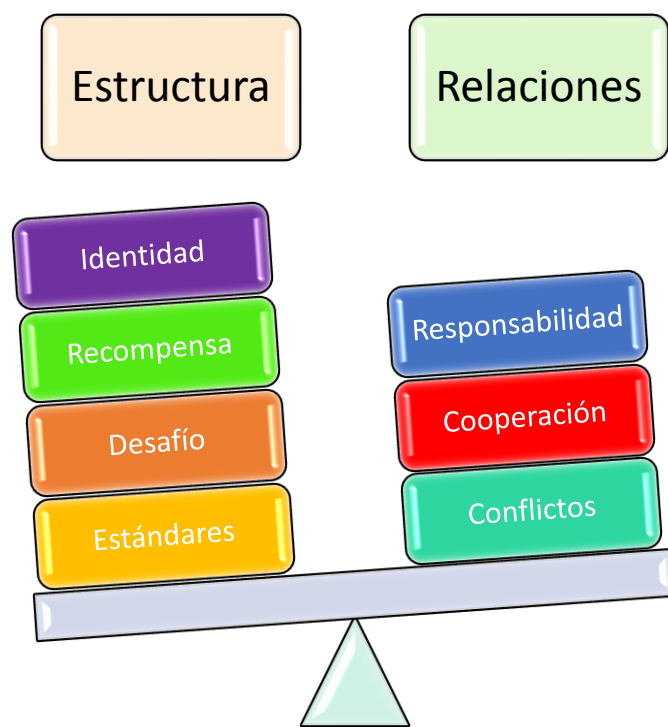
Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

## A. Dimensiones del Clima Organizacional.

Litwin y Stringer (2003) indican la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente con ciertas propiedades en la organización:

FIGURA 1

### DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Elaboración propia

## B. Características del Clima Organizacional.

Para Martínez (2005) el clima organizacional posee las siguientes características:

TABLA 1  
**CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
Es una configuración particular de variables situacionales.
Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
Está determinado por características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

Elaboración propia

### **C. Clasificación del Clima Organizacional.**

Según Fernández (citado en Morán, 2015) clasifica el clima organizacional de la siguiente manera:

Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos

hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.



Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar (p.21).

#### **D. Organización.**

Según Chiavenato (citado en Velarde, 2013), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización (p.26), “al igual que en otras disciplinas que estudian a las personas y su comportamiento, la mezcla de tres componentes (teoría – investigación – práctica) puede ser de mucha utilidad para el estudio del comportamiento de las personas dentro de la organización” (Alles, 2011, p.22).

## **E. Motivación.**

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) “la motivación se refiere a las fuerzas individuales que explican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que invierte en el trabajo” (p.102), para Puri (2001) “la motivación es cierto sentimiento interno, una energía o fuerza impulsora en nuestro seno, que nos incentiva a hacer todo lo posible por lograr la excelencia en cualquier cosa que hagamos” (p.82). Las necesidades humanas y su satisfacción constituyen el núcleo dinámico del servicio. Término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, aspiraciones y fuerzas similares (Pintado, 2007, p.170), podemos empezar a entender la motivación al observar las deficiencias de la necesidad y las conductas dirigidas a las metas (Griffin y Moorhead, 2010, p.84).

## **F. Trabajo en Equipo.**

Según Schermerhorn et al. (2004) puede definirse como “un conjunto formado por dos o más personas que trabajan juntas de manera regular a fin de lograr metas comunes. En un verdadero grupo el trabajo de sus miembros es interdependiente para alcanzar sus objetivos; además, interactúan entre ellos para lograr todo esto en un periodo determinado” (p.176). El desempeño de cualquier grupo se ve afectado por diversos factores distintos a sus razones de formación y las etapas de su desarrollo, en un grupo de alto desempeño con frecuencia se desarrolla una sinergia de grupo en la que el desempeño del grupo es mayor a la suma de las contribuciones individuales de sus miembros (Griffin y Moorhead, 2010, p.232). “El trabajo en equipo se da cuando los miembros de un grupo trabajan juntos en formas que utilizan adecuadamente sus habilidades para alcanzar un propósito

común” (Schermerhorn et al., 2004, p.198); la clave radica en que las metas no se logran sin la interacción y cooperación de los integrantes del equipo – sus miembros deben tener una mezcla correcta de habilidades y conocimientos complementarios para alcanzar sus metas (Hellriegel y Slocum, 2004, p.196).

Según Schermerhorn et al. (2004) las etapas de desarrollo son:

Etapa de formación: Es la entrada inicial de sus miembros. Durante esta etapa, los individuos hacen una serie de preguntas conforme comienzan a identificarse con los demás miembros del grupo y con el grupo en si mismo.

Etapa de tormenta: Durante esta etapa puede haber hostilidad y peleas, y normalmente el grupo experimentará muchos cambios.

Etapa de normalización: Es el punto en el cual el grupo realmente comienza a reunirse como una unidad coordinada.

Etapa de desempeño: Marca el surgimiento de un grupo maduro, organizado, que opera adecuadamente – es capaz de hacerle frente a tareas complejas y manejar los desacuerdos internos en formas creativas.

Etapa de clausura: Un grupo bien integrado puede desintegrarse, si es necesario, cuando su trabajo está terminado (p.182).

## **G. Comunicación en el Trabajo.**

“Las organizaciones de hoy son ricas en información. Además, son cada vez más de “alta tecnología”. Pero siempre es necesario recordar que las personas siguen impulsando al sistema. Y si se desea trabajen juntas adecuadamente y comprometan sus talentos mutuos y sus energías para crear organizaciones de alto desempeño, deben sobresalir en la comunicación interpersonal”.

(Schermerhorn et al., 2004, p.347). Nosnik (1995) sostiene que en la medida en que se explica la Comunicación Organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales.

La comunicación es considerada formal cuando “se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa” y “una comunicación es informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales” (Ritter, 2008), la “Comunicación eficaz es cuando el mensaje pretendido es igual al mensaje percibido” y la “Comunicación eficiente es cuando el mensaje se emitió en el tiempo adecuado con un bajo costo en el uso de recursos” (Schermerhorn et al., 2004, p.347). Finalmente concluimos que la comunicación organizacional es un conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Fernández, 1999, p.30).

#### **H. Relaciones en el trabajo.**

Según Daft (citado en Velarde, 2013), las organizaciones son:

Entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada, estructurada y vinculada con el entorno. El elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos, las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe

cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a alcanzar las metas (p.25),

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". Asimismo es un indicador que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros, como también es la implicación, grado de compromiso de los empleados con su trabajo, cohesión, relación de amistad y apoyo entre los trabajadores, apoyo y estímulo de la dirección para sus empleados (Pasco, 1998). "El interaccionismo sugiere que los individuos y las situaciones interactúan de forma continua para determinar el comportamiento del individuo" (Griffin y Moorhead, 2010, p.18).

### **I. Satisfacción Laboral.**

"Es el grado en el cual los individuos se sienten afectados de manera positiva o negativa por su trabajo. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo" (Schermerhorn, 2004, p.118), una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral (Coulter, 2010, p.285). "La satisfacción de una necesidad generada por un estímulo hace que el individuo regrese a su estado de equilibrio hasta que otro estímulo genere una nueva necesidad" (Vásquez, 2010, p.149). "La satisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada

vez más información sobre su centro de trabajo, puede declinar más rápido que lo que se desarrolla” (Alles, 2011, p. 307)

### **1.2.2 Sostenibilidad Empresarial**

Es claro ahora que una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad sostenible de las organizaciones y sus sectores, es la formación de su talento humano; aunque no puede dejar de reconocerse la importancia que en la competitividad tiene también el comportamiento adecuado de los costos de todos los factores productivos; al respecto el talento humano es la base del incremento de la productividad y la generación de las innovaciones en las empresas con el fin de mejorar su posición competitiva a través de su diferenciación. Sastre y Aguilar (citado en Montoya, Mejía y Bravo, 2010, p.36). Para Lescano, Valdéz, Lescano, Reyes y Belaúnde (2015) “se debe considerar como objetivo del desarrollo sostenible que consiste en alcanzar la sostenibilidad de la sociedad (como un todo)” (p.327), por ello las empresas desarrollan nuevas tecnologías que minimizan los daños e impactos - mejoran los procesos de producción, reducen costos y satisfacen al consumidor (Seoáñez, 1995, p.63), ya que la empresa se constituye como el principal consumidor y transformador de los recursos (Evan citado en Claver, Molina y Tarí, 2006, p.147) buscando mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio (Andía y Andía, 2009, p.19)

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017) el turismo sostenible es “aquel que pretende satisfacer las necesidades de los turistas así como de los destinos turísticos, protegiendo e incrementando las oportunidades de futuro”. El desarrollo duradero es el desarrollo que satisface las necesidades de la

generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Lescano, et al., 2015, p.31); el desarrollo sostenible debería ser el área de encuentro entre el desarrollo económico, el desarrollo social y el desarrollo natural (Montoya et al., 2010, p.63).

Según Pérez (2004) el objetivo fundamental del turismo sostenible es:

Mantenerse en el tiempo, necesitando para ello obtener la máxima rentabilidad pero protegiendo los recursos naturales que lo sostienen y respetando e involucrando a la población. Lo cual responde a los tres componentes de la sostenibilidad: Económico, debe ser rentable para que sea viable. Ningún empresario querrá apostar por la sostenibilidad si su negocio no sale adelante. Social, debe ayudar a reforzar valores de relación, intercambio de experiencias, enriquecimiento tanto de los visitantes como de los habitantes del lugar. Ambiental, tiene que colaborar en la protección y conservación del medio ambiente en el que se desarrolla porque de él depende.

Se hace evidente que:

No es posible la sostenibilidad en el desarrollo sin unas políticas y acciones de responsabilidad social coherentes. En este sentido ya se tiene una norma guía (no certificable) por parte de la organización ISO, la Norma RS 26000, diseñada por expertos a nivel mundial, cuyo objetivo es establecer una guía efectiva, y ampliamente aceptada, para que cada organización pueda incorporar a su operación la responsabilidad social, es decir, respetar las particularidades propias del contexto social, cultural, político, económico, ambiental, legal, etc., en el que se encuentran (Montoya et al., 2010, p.64).

Es así que las empresas no solo han tomado iniciativas gubernamentales sino iniciativas voluntarias mostrando de la manera más transparente su comportamiento (Durán, 2007, p.65)

FIGURA 2

ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL



Fuente: Montoya et al. (2010)

### 1.2.3 DIRCETUR

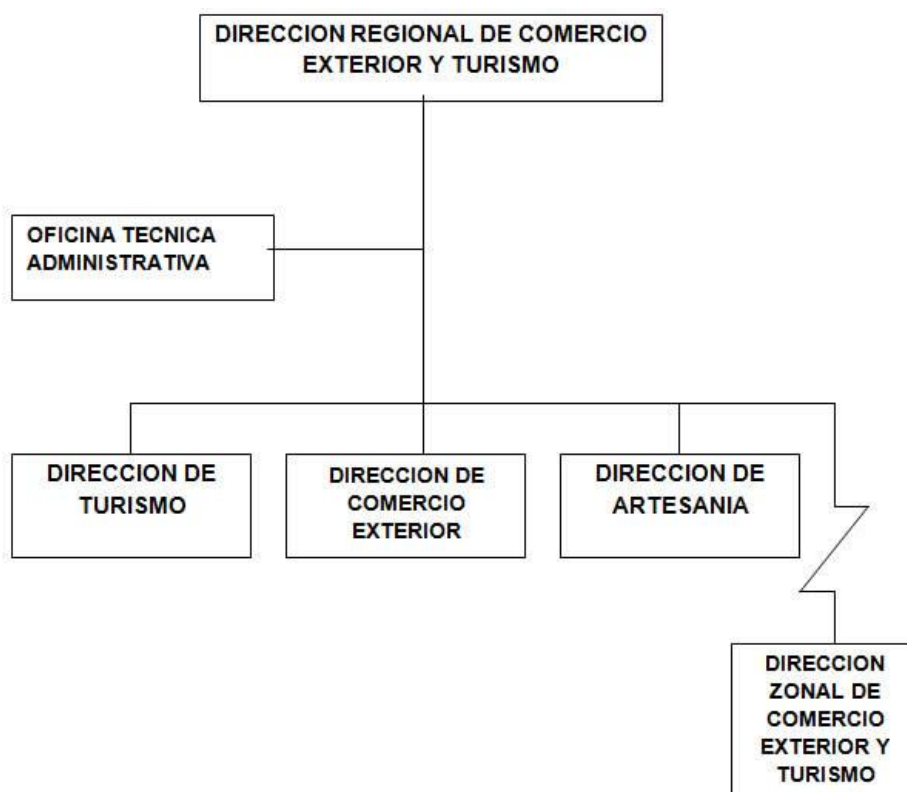
La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno (DIRCETUR), es un Órgano Desconcentrado del Gobierno Regional Puno, responsable de la implementación y ejecución de las políticas nacional y regional en materia de turismo, comercio exterior y artesanía; así como la promoción de las



exportaciones y las negociaciones comerciales internacionales en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

FIGURA 3

ORGANIGRAMA DE LA DIRCETUR PUNO



Fuente: Dircetur Puno (2017)

**a. Lineamientos de Política Regional.**

- Fomentar el desarrollo de la actividad exportadora regional, con miras a crear oportunidades de negocios y atraer inversiones que generen una oferta exportable, empleo y crecimiento económico de la Región Puno.

- Fomentar el desarrollo de la actividad turística y artesanal en un entorno competitivo conduciéndola de manera real y efectiva hacia su crecimiento económico.
- Desarrollar, innovar y consolidar productos turísticos competitivos, con participación de los actores, en armonía con la gestión ambiental sostenible.
- Promover la inversión pública y privada para la ejecución de infraestructura básica, puesta en valor de los recursos turísticos y circuitos turísticos para su conversión en ejes de desarrollo regional.
- Difundir las buenas prácticas en turismo para que sean adoptadas por las instituciones públicas y empresas privadas del sector e incorporar contenidos turísticos en el sistema curricular de la educación regional.
- Conformación de alianzas estratégicas entre el sector público y privado para desarrollar un sistema integral de información, seguridad y protección al turista, con participación ciudadana.
- Capacitación permanente de las organizaciones gremiales, vinculadas a la actividad turística, para fortalecer la conciencia e impulsar la competitividad y sostenibilidad.
- Fomentar la promoción de atractivos turísticos y promover manifestaciones culturales en artesanía, gastronomía y folklore para la competitividad orientada al mercado turístico nacional e internacional.
- Desarrollo de cadenas productivas, coordinando y apoyando la articulación de los sectores primarios e industriales a fin de incrementar el valor agregado de la oferta exportable y aprovechar las potencialidades de la región.

- Fomentar la participación de empresarios e inversionistas en misiones y ferias comerciales nacionales e internacionales para la adopción de buenas prácticas comerciales, el aprendizaje de experiencias exitosas, la voluntad de asociatividad y coadyuvar al desarrollo de la competitividad empresarial regional.
- Concertar el planeamiento de la investigación y desarrollo entre el sector empresarial, académico y gubernamental.
- Desarrollar una cultura exportadora que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

**b. Recursos Humanos.**

En la DIRCETUR Puno laboran 28 servidores públicos, de los cuales 27 son nombrados, distribuyéndose de la siguiente manera:

TABLA 2  
ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LA DIRCETUR PUNO

ÁREA	PUESTOS	CANTIDAD TOTAL
Dirección Regional	01 Director Regional 01 Secretaria 01 Chofer 01 Seguridad	04
Oficina Técnica Administrativa	01 Administrador 01 Abastecimientos 01 Tesorería 01 Planificación 02 Seguridad	06
Dirección de Turismo	01 Director 06 Técnicos	07

Dirección de Comercio Exterior	01 Director 02 Técnicos	03
Dirección de Artesanía	01 Director 03 Técnicos	04
Dirección Zonal Juliaca	01 Director 01 Artesanía 01 Comercio Exterior 01 Seguridad	04
TOTAL		28

Fuente: DIRCETUR Puno (2017)

Elaboración Propia

### **c. Gestión Pública y Administración Pública.**

IDEA & Transparencia (2008) nos dicen que:

En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparecen como sinónimos, similares, de uso indistinto. Incluso a ambos se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. Sin embargo en la legislación peruana estos conceptos aparecen diferenciados.

En ese sentido se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. Son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos.

En efecto, la administración pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de

servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones.

Por otro lado, a la gestión pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos de dan origen a la acción estatal y gubernamental, podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista.

La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son:

- En términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología.

- En términos jurídicos, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al Derecho,
- En términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería.

En efecto la acción de gobierno requiere de i) instituciones, ii) de mandatos y ordenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y iii) métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades.

Las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos prácticos e instrumentales, con base científica, necesarios para el ejercicio de una determinada responsabilidad, capacitan a hombres y mujeres para mejorar su bienestar, dando lugar a la gestión que para el caso de la actuación del Estado se denomina Gestión Pública (p.14).

#### **d. Servidor Público.**

Se clasifica en<sup>2</sup>:

- Directivo superior.- El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos

---

<sup>2</sup> Véase Art. 4º de la Ley 28175 – Ley Marco del Empleo Público

y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional.

Una quinta parte del porcentaje referido en el párrafo anterior puede ser designada o removida libremente por el titular de la entidad. No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente Ley.

- Ejecutivo.- El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.
- Especialista.- El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.
- De apoyo.- El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

#### **1.2.4 APAVIT**

Se constituyó un 31 de julio 1979 como la Asociación Regional de Agencias de Viajes y Turismo de Puno – ARAVITP.

Se hizo el cambio de denominación el 01 de abril del 2016 a Asociación Peruana de Agencias de Viajes Y Turismo de Puno – APAVIT PUNO.

Los Socios activos son:

- ❖ Latin Repts EIRL.
- ❖ Edgar Adventures SRL.
- ❖ Kafer Viajes y Turismo EIRL.
- ❖ Kolla Tours EIRL.
- ❖ Expediciones Las Balsas SRL.
- ❖ Arcobaleno SRL.
- ❖ Servicios Turísticos OVE SRL.
- ❖ Puno Travel Agencia de Viajes y Turismo EIRL.
- ❖ Solmartur S.A.
- ❖ Viajes y Turismo GESAM EIRL.

La junta directiva para el periodo 01-01-16 al 31-12-18 está conformada por:

- Presidenta: Sonja Maria Auinger
- Vicepresidente: Jorge Flores Aybar
- Tesorero: Maria del Carmen Muños de Seibt.

### **1.3 Definición de Términos Básicos**

**Agencias de Viajes y Turismo:** Persona natural o jurídica que se dedica al ejercicio de actividades de organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría y venta de servicios turísticos, de acuerdo a su clasificación, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos. (MINCETUR, 2016)

**Competitividad:** Es la capacidad de obtener constantemente la posición o nicho de mayor ventaja ante los rápidos cambios en el mercado, esta



fundamentalmente relacionada con la habilidad organizacional para crear constantemente valor agregado para el cliente. (Montoya et al., 2010, p.58)

**Cultura Organizacional:** “Es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (Ritter, 2008, p.53)

**Desarrollo duradero:** “El desarrollo duradero requiere la satisfacción de las necesidades básicas de todos y extiende a todos la oportunidad de satisfacer sus aspiraciones a una vida mejor”. (Lescano et al., 2015, p.32)

**Desempeño:** “Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligando a ejecutar”. Altuve y Cerrano (citado en Zapana y Cutisaca, 1999, p.37)

**Distancia al poder:** “Que también se puede llamar orientación a la autoridad, es el grado al que las personas aceptan como normal una distribución inequitativa de poder” (Griffin y Moorhead, 2010, p.32).

**Itinerario Turístico:** El itinerario turístico debe contener explícitamente la localización y la orientación espacial del lugar o lugares que evoca, así como la descripción detallada y orientada de los elementos que componen el paisaje natural y cultural de esos lugares. El itinerario debe ser enriquecido con el acompañamiento de un mapa temático. Los itinerarios turísticos son planeados a partir del establecimiento de objetivos y características del segmento al cual se proyecta. Debe ser entendido como un camino para ser recorrido. Castrogiovanni (citado en Cisne y Gastal, 2011)

**Liderazgo:** “Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las

incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos” (Hellriegel y Slocum, 2004, p.250).

**Paquete Turístico:** Es el conjunto de atractivos y servicios prestados sobre la base de un itinerario organizado previamente, que es adquirido en forma de bloque a un precio único y global. (MINCETUR, 2007, p.68)

**Pensamiento estratégico:** “Es la habilidad para comprender rápidamente cambios del entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de la propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica”. (Alles, 2011, p.78)

**Percepción:** “Es un proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno al organizar e interpretar impresiones sensoriales. Investigaciones sobre la percepción demuestran que los individuos pueden ver lo mismo pero percibirla de manera distinta. Hay una serie de factores que moldean y a veces distorsionan la percepción”. (Coulter, 2010, p.298).

**Productividad:** Es el conjunto de medidas o indicadores de la producción de un individuo, grupo u organización en relación con los factores o recursos que se hayan utilizado. Dolan et al. (Citado en Arbaiza, 2013, p.235)

**Programa Turístico:** Es el itinerario detallado, el cual organiza y describe los atractivos, actividades y servicios contratados por el viajero. (MINCETUR, 2007, p.69)

**Sostenibilidad:** “Aquello que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Perez, 2004, p.)

## CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

Hipótesis General

H<sub>1</sub>: El **clima organizacional** de la DIRCETUR influye lineal y directamente en la **sostenibilidad empresarial** de la APAVIT – Puno 2017.

H<sub>0</sub>: El **clima organizacional** de la DIRCETUR influye lineal e inversamente en la **sostenibilidad empresarial** de la APAVIT – Puno 2017.

Hipótesis Específicas

1. El **clima organizacional** depende de la estructura organizacional de la DIRCETUR Puno.
2. El **clima organizacional** de la DIRCETUR influye en la **sostenibilidad empresarial** de la APAVIT – Puno 2017.
3. El **programa de alto desempeño laboral** propuesto mejora el **clima organizacional** en la DIRCETUR - Puno 2017.

## 2.2 Variables y definición operacional

TABLA 3

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES DE HIPÓTESIS GENERAL		
H <sub>0</sub> : El <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR influye lineal e inversamente en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT – Puno 2017. H <sub>1</sub> : El <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR influye lineal y directamente en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT – Puno 2017.	V.I. : Clima Organizacional	1. Identidad 2. Cooperación 3. Desafío 4. Estándares 5. Conflicto 6. Responsabilidad 7. Estructura 8. Relaciones 9. Recompensa	- Encuesta - Fichas de Observación Directa e Indirecta - Recolección de contenidos
	V.D. : Sostenibilidad Empresarial	1. Competitividad 2. Estrategias 3. Mercado 4. Calidad	
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
1. El <b>clima organizacional</b> depende de la estructura organizacional de la <b>DIRCETUR Puno</b> .	V.I. : Clima Organizacional	1. Estructura 2. Relaciones	- Encuesta
	V.D. : DIRCETUR Puno	1. Organización 2. Comunicación 3. Liderazgo 4. Recompensa	
2. El <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR influye en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT – Puno 2017.	V.I. : Clima Organizacional	1. Identidad 2. Cooperación 3. Desafío 4. Estándares 5. Conflicto 6. Responsabilidad	- Encuesta - Fichas de Observación
	V.D. : Sostenibilidad Empresarial	1. Planificación 2. Competitividad 3. Mercado	
3. El <b>programa de alto desempeño laboral</b> propuesto mejora el <b>clima organizacional</b> en la DIRCETUR - Puno 2017.	V.I. : Programa de Alto Desempeño Laboral	1. Políticas 2. Estrategias 3. Programas y proyectos	- Encuesta - Fichas de Observación Directa e Indirecta - Recolección de contenidos
	V.D. : Clima Organizacional	1. Estructura 2. Relaciones 3. Cultura Organizacional	

Fuente: Fernández (citado en Morán, 2015); Litwin y Stringer (2003); Martínez (2005)

Elaboración propia

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Diseño metodológico**

#### **Método de Investigación**

Usamos el Método Deductivo que “va de lo general a lo particular, recolectamos datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento en una población” (Hernández R., Fernández C., & Baptista, 2003). A través de entrevistas estructuradas y no estructuradas, estas últimas para revalidar y ampliar la información.

#### **Diseño de la Investigación**

Se usó el Diseño No Experimental en donde analizamos cuál es el nivel, estado o la presencia de una o diversas variables en un momento dado. “Es sistémica y empírica en donde las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido” (Hernández et al., 2003, p.269).

### **Tipo de Investigación**

Investigación Descriptiva; para los Objetivos Específicos N° 1 y 3 buscamos evaluar la estructura y comportamiento organizacional y sus alcances de la DIRCETUR Puno, dimensiones que se sometieron al análisis para proponer un programa de alto desempeño laboral en esta institución.

Investigación Correlacional; para el Objetivo Específico N° 2, se tuvo como propósito medir la influencia del clima organizacional de la DIRCETUR Puno en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT Puno.

### **Unidades de Análisis y Observación**

Las unidades de análisis y observación son: servidores públicos de la DIRCETUR Puno, afiliados a la APAVIT Puno.

## **3.2 Diseño Muestral**

### **Población**

La población o universo de esta investigación son para el caso del Objetivo Específico N° 1, la totalidad de trabajadores de la DIRCETUR Puno que según el último Cuadro de Asignación de Personal del Gobierno Regional de Puno del 2006 esta institución cuenta con 28 servidores públicos. Para el caso del Objetivo Específico N° 2, el total de afiliados a la APAVIT Puno al 2017 que suman 10

agremiados. Para el caso del Objetivo Específico N° 3, la población son el total de servidores públicos de la DIRCETUR y total de agremiados de la APAVIT Puno.

### **Muestra**

Por la cantidad de elementos estudiados y debido a que el trabajo de investigación permitió realizar el estudio en un ámbito geográfico puntual, viable y factible, es que se realizó un censo. (Tafur, 1995)

Siendo los elementos investigados el total de trabajadores de DIRCETUR que mencionamos en el Tabla 2, y las agencias de viajes que se encuentran en el siguiente cuadro:

TABLA 4

#### AGENCIAS DE VIAJES AGREMIADAS A LA APAVIT PUNO

Nº	Nombre	Directivo
1	Latin Reps	Sonja Auinger
2	Edgar Adventures SRL.	Norka Flores
3	Kafer Viajes y Turismo EIRL.	María Muñoz
4	Kolla Tours EIRL.	Juan Arroyo
5	Expediciones Las Balsas SRL.	Hernan Velásquez
6	Arcobaleno SRL.	Alberto Pineda
7	Servicios Turísticos OVE SRL.	Juan Roque

8	Puno Travel Agencia de Viajes y Turismo EIRL.	Raquel Laura
9	Solmartur S.A.	Teresa Rojas
10	Viajes y Turismo GESAM EIRL	Edwyn Salazar

Fuente: APAVIT Puno

Elaboración propia

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas son los medios que durante la investigación nos permitieron la recolección de información requerida para realizar los análisis respectivos, garantizando la fiabilidad y validez mediante el Alfa de Cronbach (Anexo 4), la triangulación que nos permitió las preguntas abiertas en las encuestas además de las entrevistas y otros instrumentos, en este caso utilizamos las técnicas siguientes:

- a) Recopilación De Contenidos:** Esta técnica consistió en recolectar información sobre el clima organizacional, sostenibilidad empresarial, revisión de archivos referentes al tema de investigación de DIRCETUR y APAVIT Puno.
- b) Observación Directa e Indirecta:** Son los registros sistemáticos, válidos y confiables de comportamiento o conducta manifiestos. Esta técnica en el trabajo de investigación se utilizó mediante el contacto directo con la realidad de DIRCETUR y APAVIT Puno.



- c) **La Entrevista:** Solicitamos información a los servidores públicos de DIRCETUR Puno, agremiados a la APAVIT Puno (Ver Anexo 2).

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación para medir las variables son:

- a) **Cuestionarios:** Consistió en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Para esta investigación y la mejor codificación de datos se utilizó principalmente preguntas previamente delimitadas y accesibles a todos los encuestados que conocen sobre nuestras variables, clima organizacional de la DIRCETUR y sus efectos (Ver Anexo 2).
- b) **Fichas de Observación:** Donde se tomó apuntes sobre la situación actual organizacional de la DIRCETUR Puno y sus efectos en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT Puno.

### **3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

El análisis de datos se hizo mediante computadora, se efectuó sobre la matriz de datos utilizando los programas computacionales SPSS y Microsoft Excel; después de describir se analizó los datos para relacionar sus variables. Es decir se realizó análisis de Estadística Descriptiva para cada una de sus variables y luego describimos la relación entre estas (Ver Tabla 5 y Anexo 4).

Para el procesamiento de información recopilada se utilizó básicamente el análisis y evaluación de los documentos y en el trabajo del procesamiento de información se realizó con el siguiente proceso:

- Ordenamiento de datos
- Clasificación de datos
- Tabulación de datos
- Análisis e interpretación de datos

### **3.5 Aspectos éticos**

Se cumple con lo establecido por el Código de Ética para la investigación de la Universidad de San Martín de Porres.

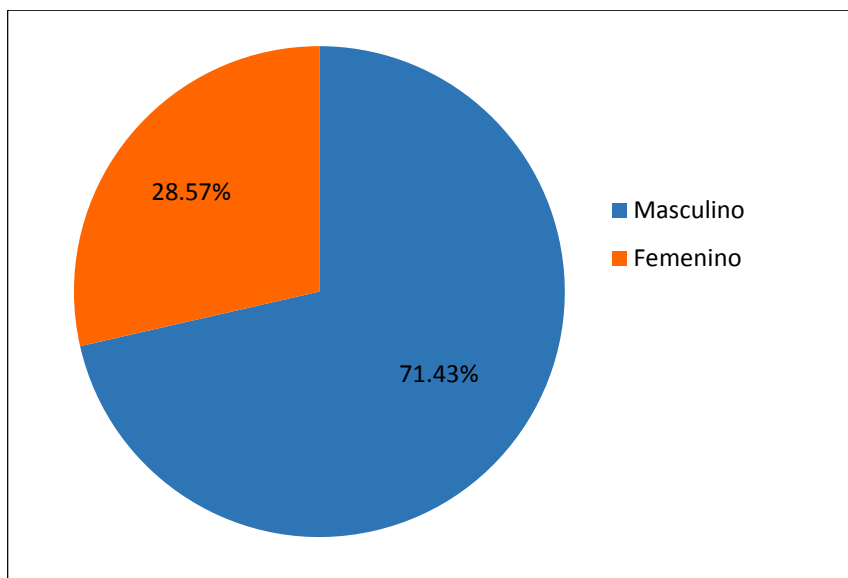
## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1 Clima organizacional de la DIRCETUR Puno**

Correspondiente al Objetivo Específico 1, para el cual se utilizó un cuestionario (Ver Anexo 2), dirigido a los servidores públicos de la DIRCETUR Puno. Los factores respecto al clima organizacional que consideramos fueron la identidad, cooperación, desafío, conflicto, responsabilidad, estándares, estructura organizacional, relaciones de trabajo, recompensa y cultura organizacional y de factores relacionados con la estructura de la institución tomamos en cuenta aspectos organizacionales, de comunicación y liderazgo que serán expuestas en las figuras que nos muestran el perfil del ente rector del turismo en la Región Puno, según mostraremos en los siguientes resultados:

#### **FIGURA 4**

#### **SEXO DE SERVIDORES PÚBLICOS**



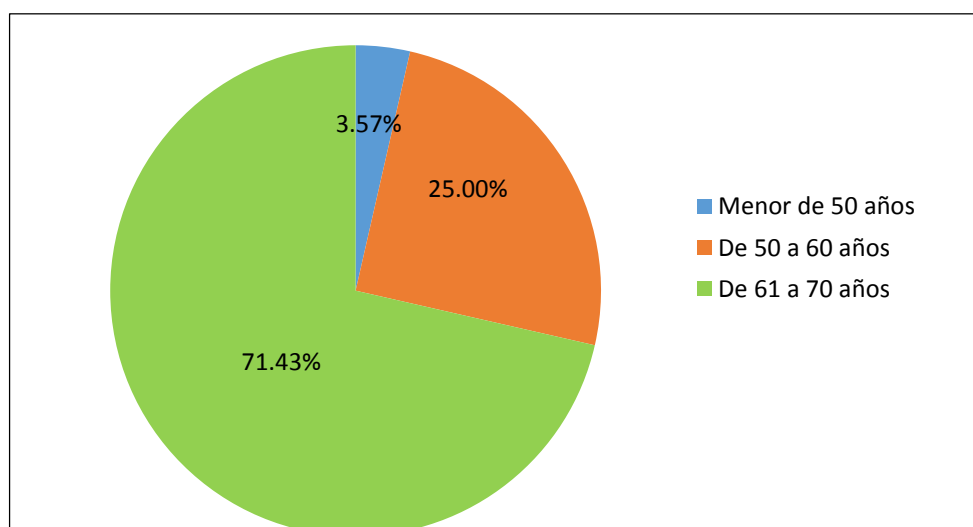
Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 4, se observa que el 28,57% de los encuestados son mujeres y el 71, 53% son varones, lo cual indica que existe un dominio masculino en las actividades de la institución.

FIGURA 5

EDAD DE SERVIDORES PÚBLICOS



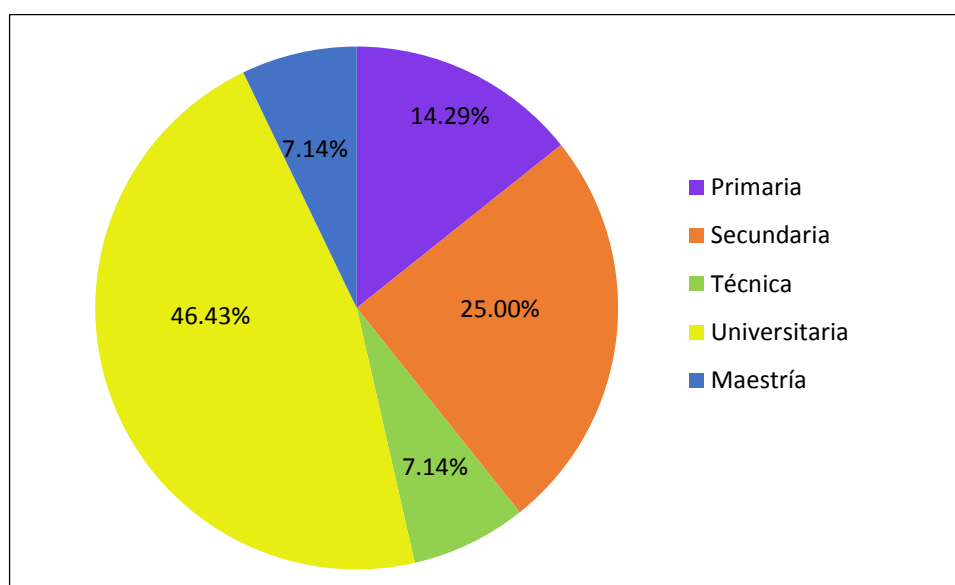
Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 5, se observa que el 71,43% de los trabajadores de la DIRCETUR son adultos mayores, verificando también que solo una persona es menor a 50 años y coincidentemente es el único puesto que no corresponde a una plaza orgánica de nombrado.

FIGURA 6

GRADO DE INSTRUCCIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRCETUR



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

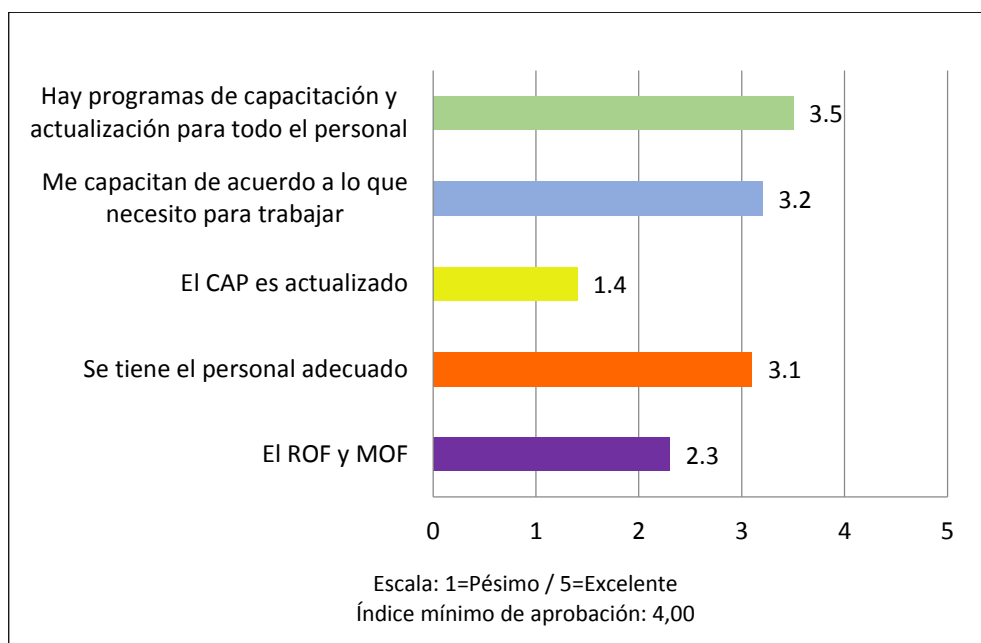
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 6, se observa en cuanto al Grado de Instrucción de los encuestados, que el 60,71% tienen alguna formación académica especializada superior, sin embargo solo uno de los veintiocho trabajadores tiene formación en turismo y nuevamente es el cargo de confianza, y único que no es una plaza nombrada, se verificó que las profesiones solo corresponden a cuatro de las 35 funciones transferidas a los Gobiernos Regionales en materia de Turismo, Artesanía y Comercio Exterior, en las Direcciones de Línea, lo que indica que la

formación de capacidades es necesaria y debe ser constante, actualizada de acuerdo a las tendencias del mercado del sector, asimismo se hace prioritario presupuestar la apertura de más plazas de trabajo que permitan mejorar la productividad de la DIRCETUR, refrescar y consolidar los equipos de trabajo, así las funciones específicas sean cubiertas por especialistas.

FIGURA 7

FACTOR ESTRUCTURA



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

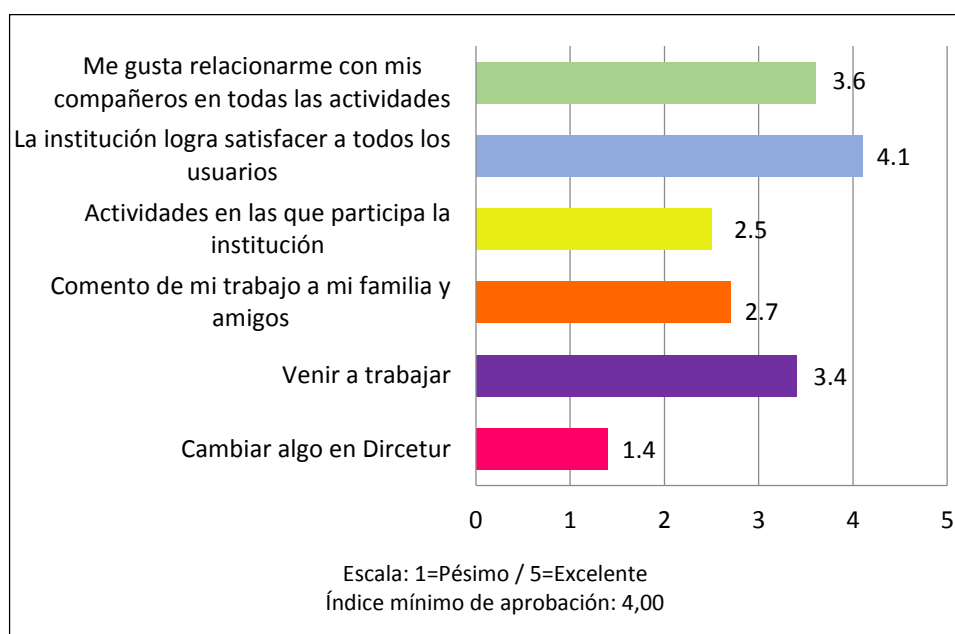
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 7, se observa que todos los juicios sometidos a calificación respecto al Factor de Estructura, están por debajo del índice mínimo de aprobación, siendo los más críticos el CAP, ROF Y MOF, que indica que los instrumentos de gestión son obsoletos, lo cual es corroborado con los datos levantados de la DIRCETUR donde se verifica que el CAP es del 2006, cuando

este instrumento y otros similares deben ser actualizados cada tres años como máximo según la recomendación del CEPLAN; los programas de capacitación que a pesar del presupuesto restringido es calificada con 3,5 indica que tiene bases a fortalecerse.

FIGURA 8

FACTOR IDENTIDAD



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

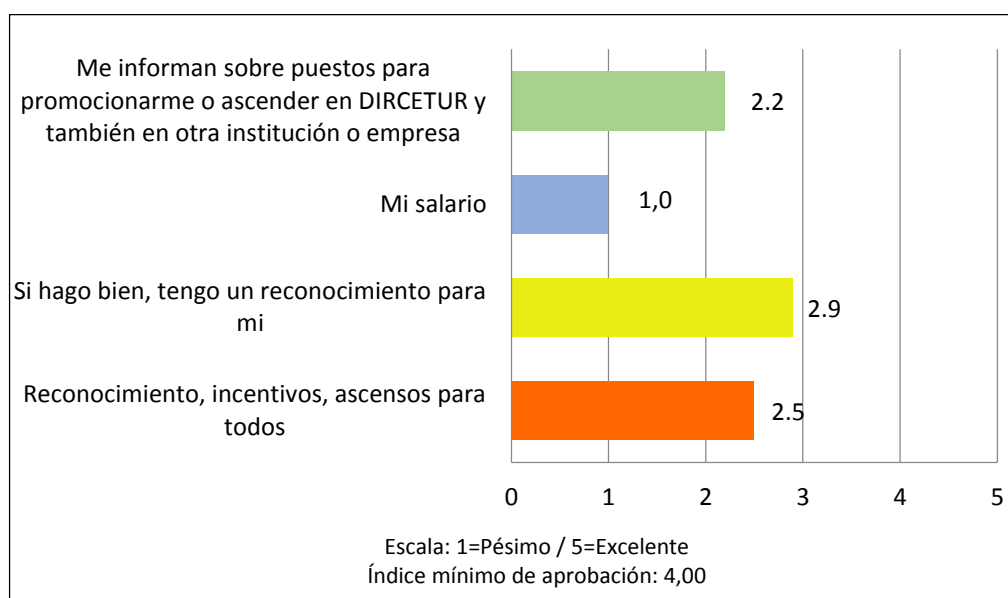
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 8, se observa que los cambios en la DIRCETUR tienen 1,4 la más baja calificación en el Factor Identidad, lo que indica que los trabajadores son resistentes al cambio, al no permitir fácilmente la rotación de personal amparada por la Ley, será difícil realizar una reingeniería futura si la institución lo requiere; sin embargo ellos perciben que logran satisfacer a los usuarios con la prestación de sus servicios, siendo esta afirmación calificada con 4,1

sobrepasando el índice mínimo de aprobación; asimismo no aprueban actividades que son de proyección o extensión social y de recreación en las que el 46,43% decide no participar con el principal motivo de que se programan estas actividades fuera del horario de trabajo.

FIGURA 9

FACTOR RECONOCIMIENTO



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

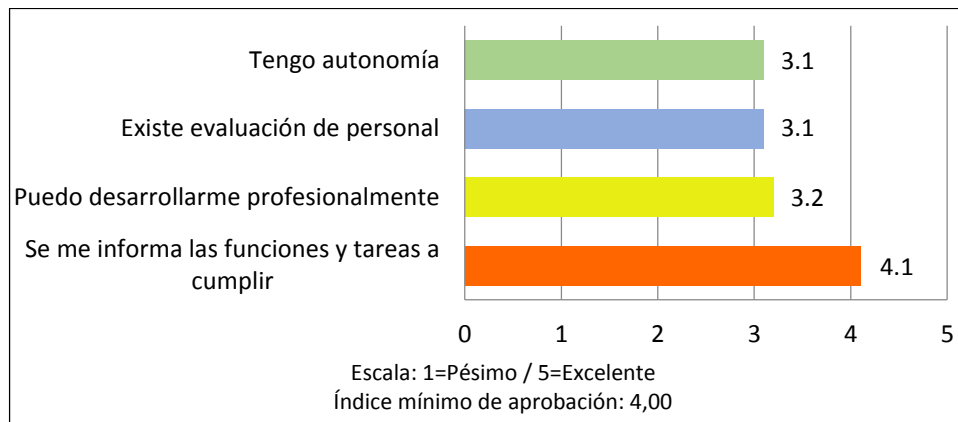
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 9, se observa que los encuestados no perciben un reconocimiento a su desempeño laboral, siendo el promedio de este factor de 2,15/5, calificando el 100% de ellos como pésimo el salario cuyo promedio es de S/.1500.00 incluido todas las bonificaciones, sintiendo que su remuneración no responde a la labor cumplida y al tiempo de dedicación que ofrecen a su trabajo, por lo que se hace necesario un programa de incentivos al desempeño y prácticas de motivación y tutoría a los trabajadores.



FIGURA 10

FACTOR DESAFÍO



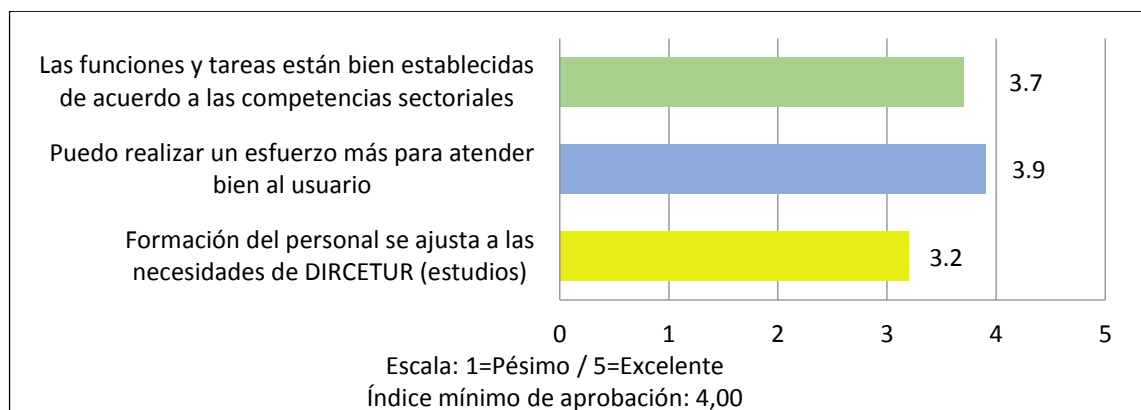
Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 10, en cuanto al Factor Desafío se observa que tiene una regular calificación de 3,38, aprobando la información que les dan los jefes respecto a sus funciones y tareas a cumplir, además de que los trabajadores se sienten realizados en términos medios, pueden cumplir tareas que surgen en el día a día laboral relacionados a sus áreas de trabajo.

FIGURA 11

FACTOR ESTÁNDARES



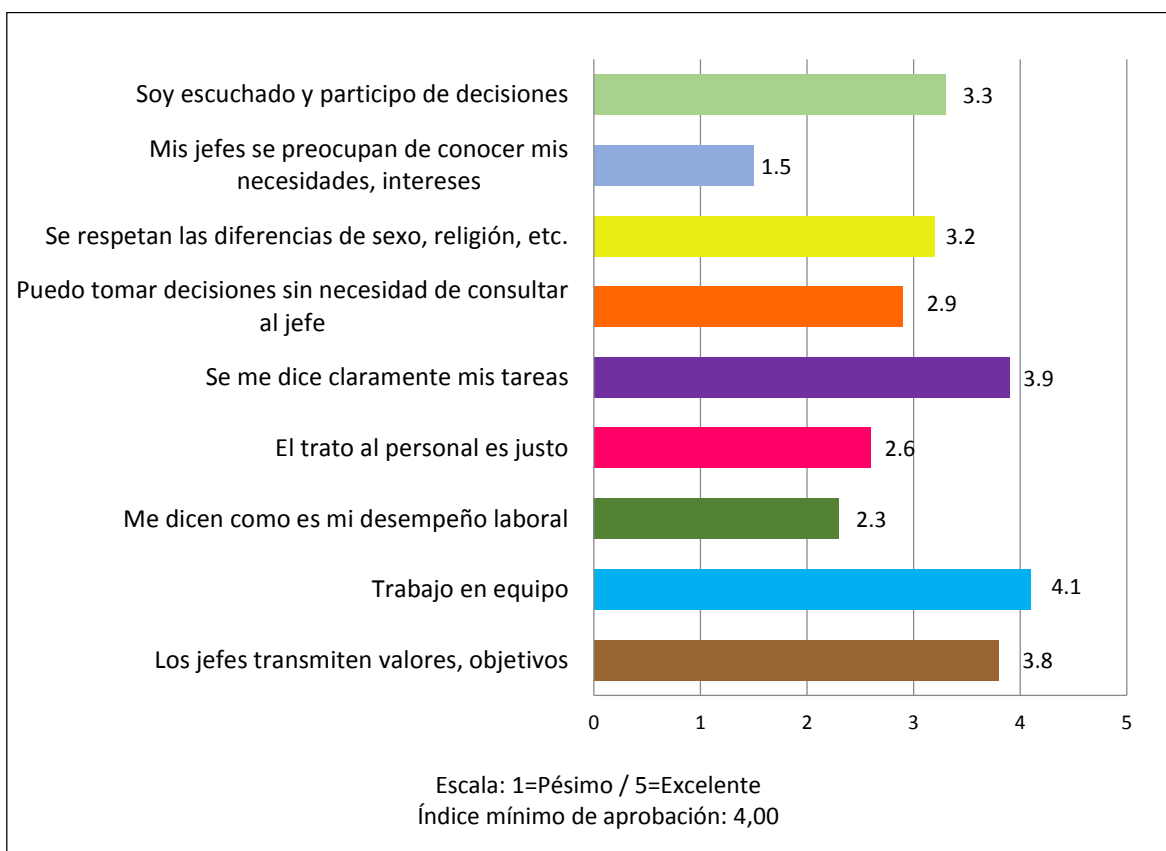
Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 11, se verifica sobre el Factor de Estándares que estos no logran satisfacer el mínimo requerido siendo solo el esfuerzo que harían los servidores públicos por atender a los usuarios con 3,9, cerca a lograr una aprobación, lo que indica la necesidad de restablecer funciones, actualizar académicamente y en campo al personal, aperturar el ingreso de profesionales del sector y evaluar al personal para un ascenso, ratificación o fortalecimiento de los mismos, cabe indicar que la última evaluación del talento humano de la DIRCETUR se realizó en el año 1993.

FIGURA 12

FACTOR LIDERAZGO



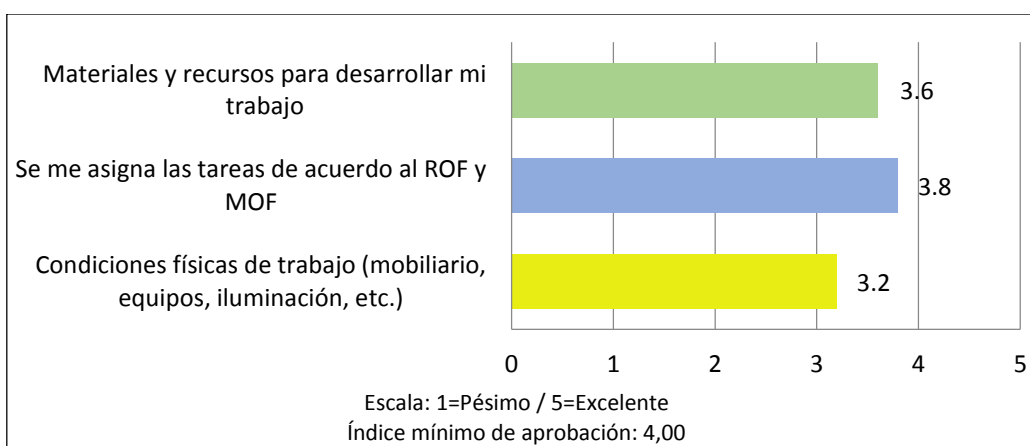
Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

Conforme a la Figura 12, se verifica que los trabajadores sienten que sus jefes no se preocupan por ellos, no se les indica cómo van en cuanto a su trabajo y perciben que no hay una equidad en el trato a los servidores públicos, sin embargo aprueban con 4,1 el trabajo en equipo que realizan con sus compañeros; la igualdad de género, religión y otros relacionados tienen una calificación regular de 3,2 que da a conocer que no hay una completa libertad y tolerancia entre los compañeros de trabajo, siendo el promedio de este Factor de Liderazgo 3,07/5,00, lo que indica que a pesar que los trabajadores cumplen ordenes de los jefes, no hay una empatía en la visión de institución que tienen todos los involucrados, y los jefes influyen regularmente en la conducta de los demás a la par que no se desarrollan ideas en base a valores compartidos por todos.

FIGURA 13

FACTOR ORGANIZACIÓN



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

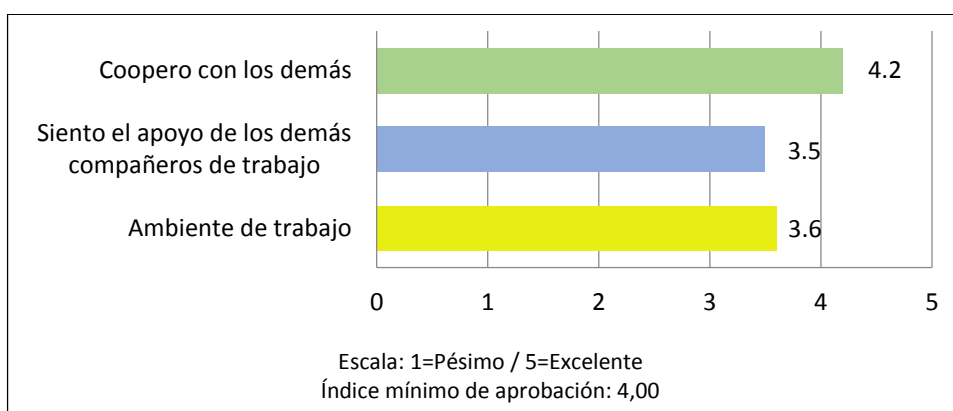
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 13, la DIRCETUR es una institución con nivel organizativo regular con 3,53/5,00 cuya mayor deficiencia es el equipamiento de la misma, lo

que se comprueba con la estructura organizacional dividida en tres áreas donde existen más funciones que personal, y una oficina zonal en Juliaca donde tres trabajadores deben cumplir 35 funciones, cada uno haciéndose cargo de turismo, comercio exterior y artesanía respectivamente, al encontrar en las oficinas hojas rehusadas para trámites importantes, control manual de asistencia, puertas sin cerrojos, alfombrado de algunas oficinas deteriorado que tienen una antigüedad de 20 años, solo el 30% de computadoras actuales y el resto son Pentium, no se cuenta con equipamiento para desarrollar actividades del POI sobre todo de la Dirección de Línea de Turismo como inventario turístico, procesamiento de encuesta mensual de hospedajes, entre otros, sumándose a ello el hacinamiento del personal, todo ello muestra que es inevitable una reestructuración acorde con las nuevas características y objetivos de las áreas conformantes, para mejorar el clima organizacional y consolidar la institución para una mejor prestación de servicios a la población.

FIGURA 14

FACTOR COOPERACIÓN



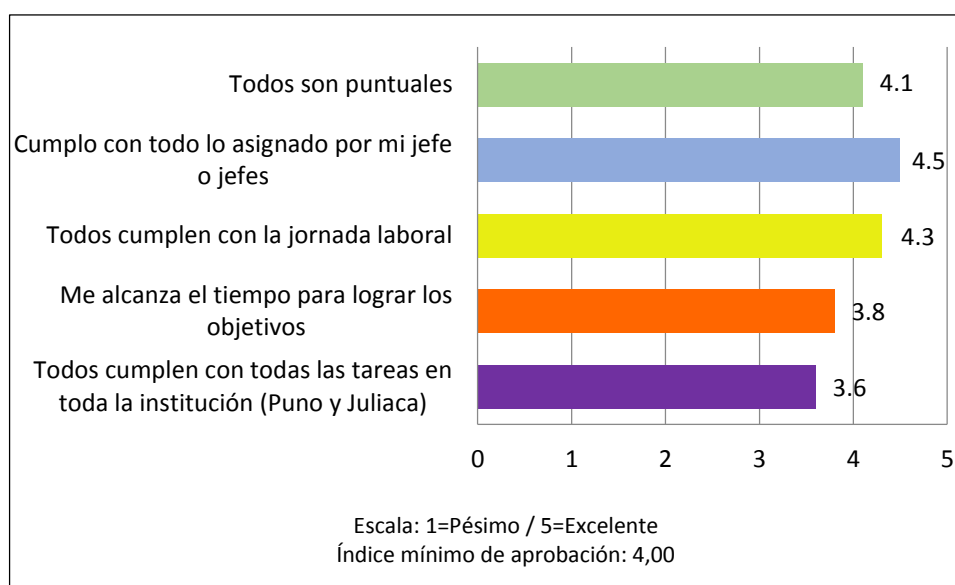
Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 14, en cuanto al Factor Cooperación que tiene calificación de 3,77/5,00 se observa que los trabajadores de DIRCETUR pueden apoyar en sus tareas entre compañeros, sin embargo no sienten de la misma forma la colaboración de sus demás compañeros, esto muestra que las contribuciones individuales de trabajo hacia la institución son mayores que el desempeño grupal indicándonos que el trabajo en equipo es regular, no utilizando todos sus esfuerzos adecuadamente para un propósito común.

FIGURA 15

FACTOR RESPONSABILIDAD



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

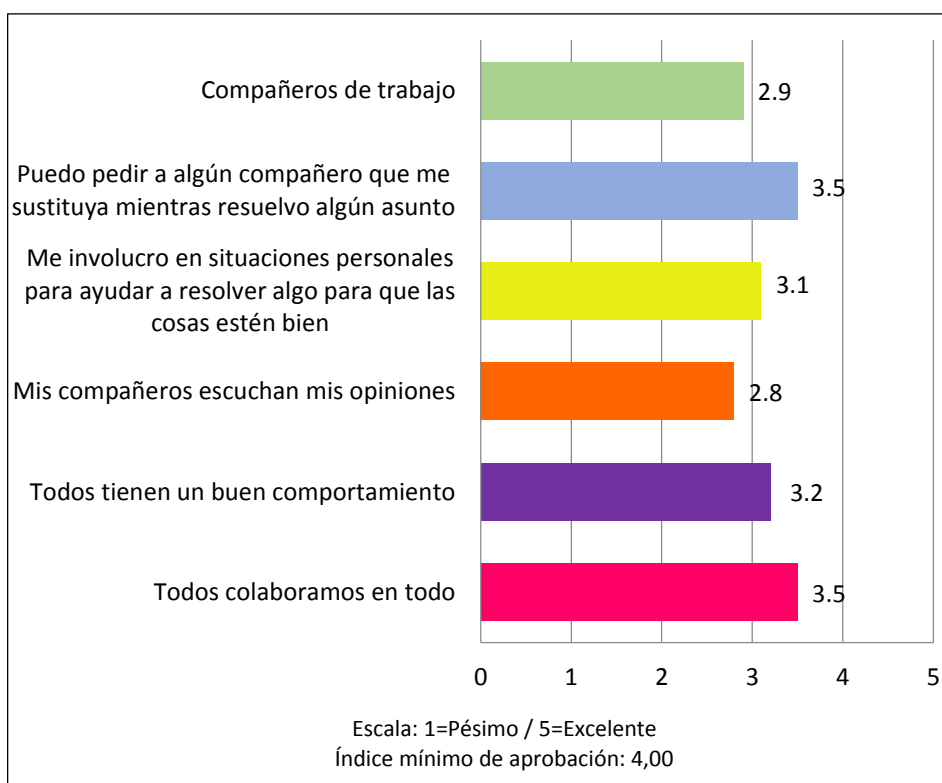
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 15, se observa que a pesar que el cumplimiento individual de tareas asignadas por los jefes tienen un alto índice de aprobación de 4,50/5,00, los trabajadores distinguen que en conjunto esta responsabilidad es cumplida medianamente, en cuanto a la puntualidad y acato de los horarios de la

jornada laboral con 4,1 y 4,3 ellos califican por encima de lo aceptable, pero sienten que el tiempo no les alcanza para las variados quehaceres que deben desarrollar, lo cual revela individualmente los trabajadores sienten autonomía y capaces de tomar decisiones como si fueran su propio jefe conociendo muy bien su trabajo, pero ese nivel es menor si se trabaja en equipo, mostrándonos que la visión de organización no está difundida en el ambiente laboral.

FIGURA 16

FACTOR RELACIONES



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

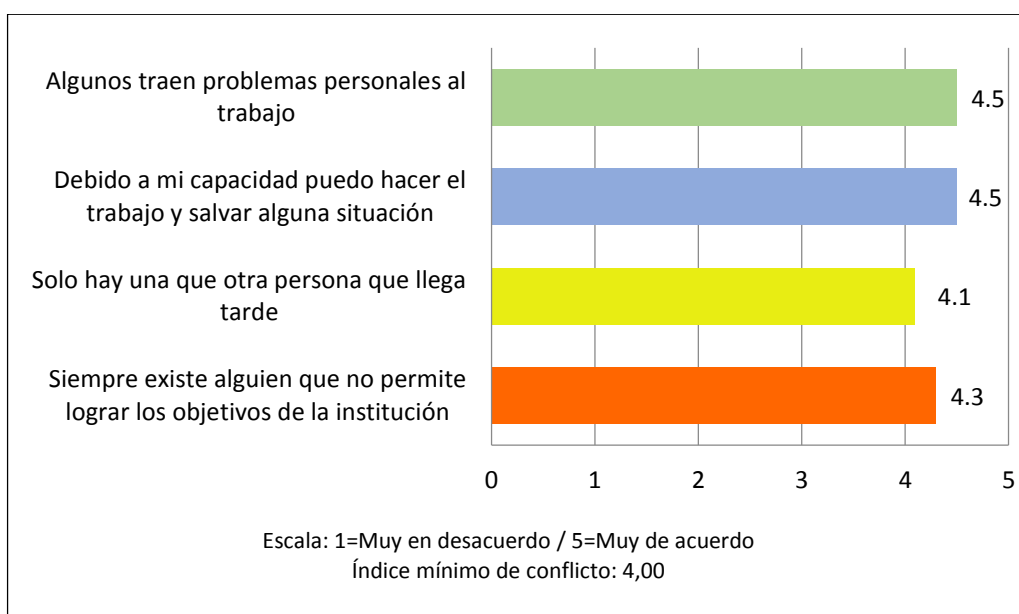
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 16, se observa respecto al Factor de Relaciones las calificaciones a todas sus variables están por debajo de lo satisfactorio, no siendo

escuchados por sus compañeros y calificándolos dentro de la escala de malo con 2,9/5,00 que indica la existencia de conflicto o presencia de un ambiente laboral turbulento, posiblemente debido al dinamismo del sector turismo y comercio; siendo el promedio de este factor tan trascendental para un ambiente amigable en el trabajo que permita brindar mejor atención al público de 3,17/5,00.

FIGURA 17

FACTOR CONFLICTO



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

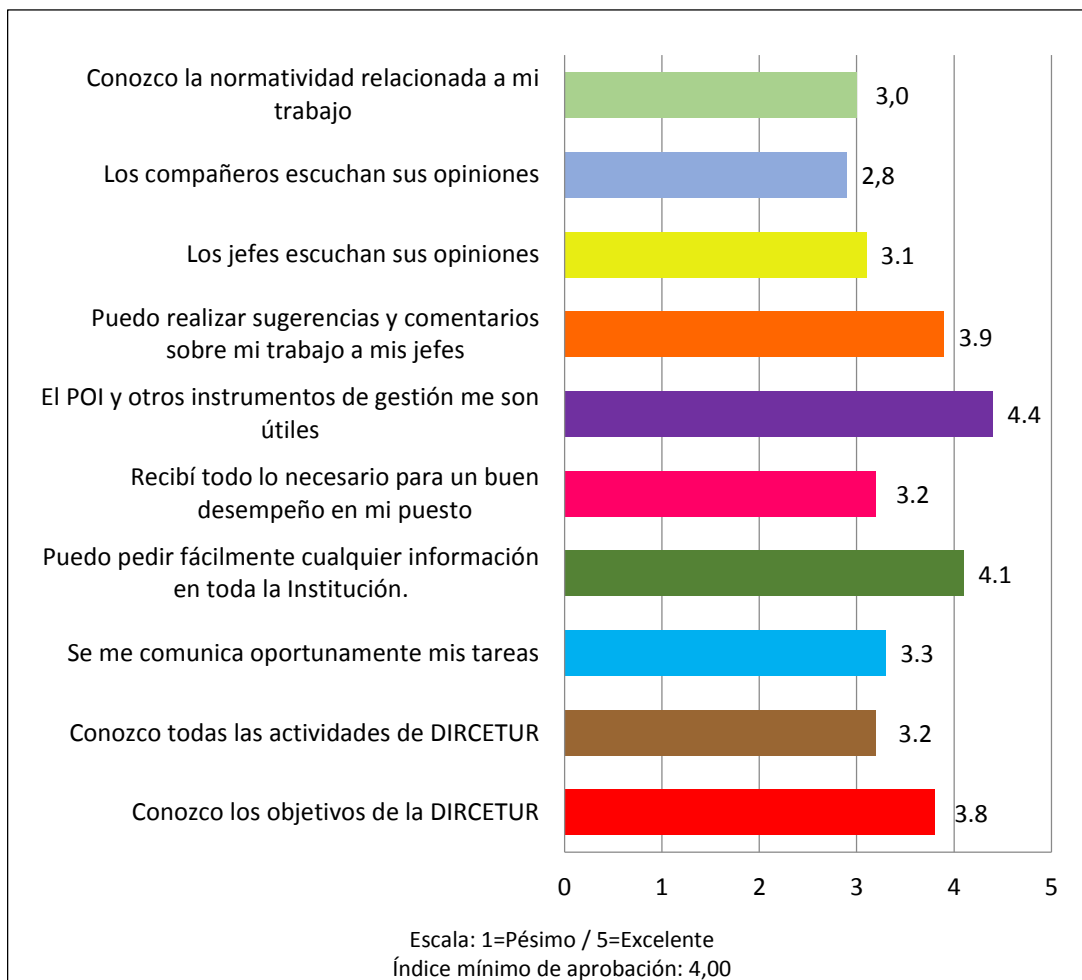
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 17, se observa que el nivel de conflicto en la DIRCETUR es muy alto, teniendo como promedio 4,35/5,00 que nos indica que existen problemas internos, el ambiente de trabajo es inadecuado, la turbulencia laboral es latente; notoriamente se verifica que se consigna la costumbre de culpar al resto que es un indicador de clima organizacional negativo, debido a la presencia

de diferencias culturales, el contraste de la formación profesional, inadecuada estructura organizacional, bajo nivel de valores, falta de cultura organizacional; y confirmado con los muy altos índices de 4,5 donde los trabajadores opinan que sus compañeros traen problemas a la institución y que ellos son los que salvan alguna situación por su capacidad, no teniendo en cuenta la importancia del trabajo en equipo para este tipo de organización del cual depende el desarrollo de la actividad turística y de comercio internacional.

FIGURA 18

FACTOR COMUNICACIÓN



Fuente: Encuesta Dirigida a servidores públicos en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor



Conforme a la Figura 18, los trabajadores no son escuchados ni por sus compañeros, ni por sus jefes de manera idónea lo que se confirma con la calificación regular al respecto, en este factor de Comunicación cuyo índice de aprobación es mediano de 3,49 solo se logra satisfacer aspectos de acceso a la información con 4,1 y los instrumentos de gestión con 4,4 que son muy necesarios para desarrollar el trabajo de manera puntual aunque esto no garantiza un alto desempeño; los otros aspectos que no logran llegar al nivel mínimo no logran satisfacer laboralmente a los trabajadores, al no poder expresarse o no sentirse escuchados los servidores públicos se sienten frustrados, limitados a cumplir una jornada laboral y enmarcadamente sus funciones encomendadas, evitando la falta de buena comunicación en el ambiente de trabajo, la eficiencia en las labores, compromiso, cultura organizacional, proactividad, que desencadenan en deficiente servicio a los usuarios que mayormente son del sector privado y que la rentabilidad, crecimiento y posicionamiento empresarial dependen de las condiciones que propicia la DIRCETUR para la inversión privada.

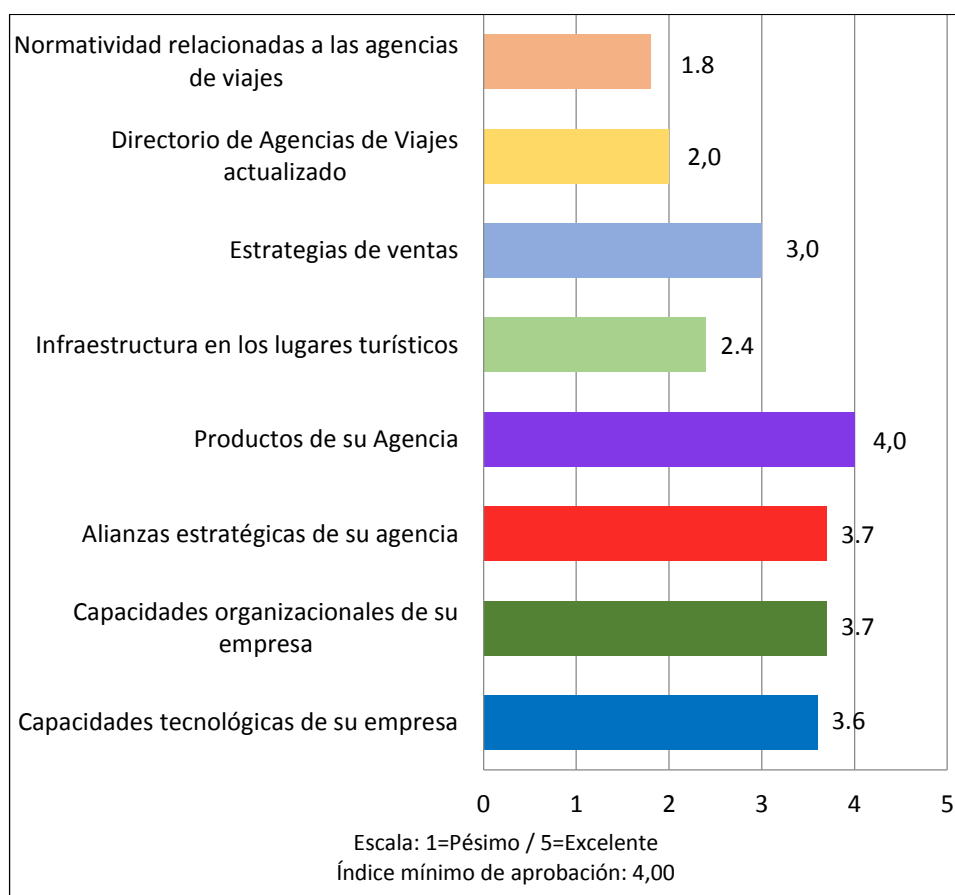
#### **4.2 Influencia del clima organizacional de la DIRCETUR en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT**

Correspondiente al Objetivo Específico 2, para el cual se utilizó un cuestionario (Ver Anexo 2), dirigido a los agremiados de la APAVIT Puno, que serán contrastados y relacionados con los principales resultados sobre la situación del clima organizacional en la DIRCETUR. Los factores respecto a la sostenibilidad empresarial que consideramos están agrupados en competitividad, mercado, calidad, informalidad y planificación, que nos mostraran la situación actual

empresarial de las agencias de viajes de Puno a través de los factores internos que dependen de ellas y los externos que dependen del entorno y la DIRCETUR, según mostraremos en los siguientes resultados:

FIGURA 19

FACTOR COMPETITIVIDAD



Fuente: Encuesta Dirigida a agentes de viajes de la APAVIT en Anexo 2

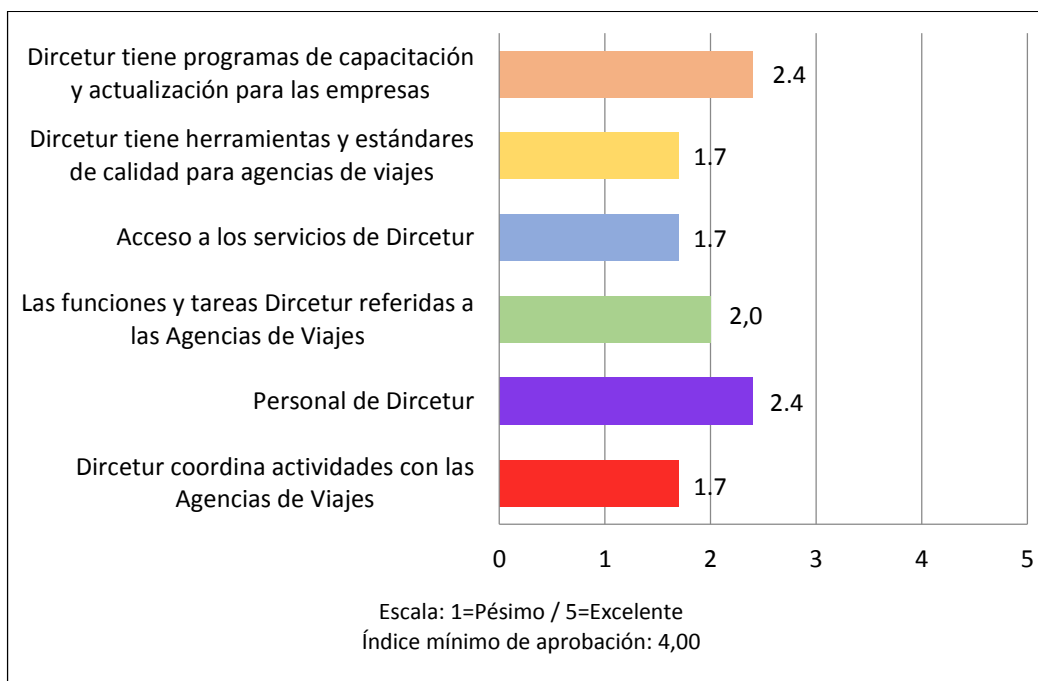
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 19, se observa que solo los productos de las agencias de viajes alcanzan el índice mínimo de aprobación en el Factor Competitividad, tomando en cuenta que la base de este factor es la satisfacción de los consumidores turistas mediante atractivos precios y mejor calidad, a pesar que la competitividad de las agencias es regular de 3,03, hace falta fortificar las alianzas

estratégicas, las capacidades de organización y tecnológicas que están cerca a tener un alto nivel; y emprender el mejoramiento de la normatividad turística y promover el acondicionamiento turístico de los recurso y atractivos turísticos de Puno con infraestructura amigable al entorno que admita la mayor afluencia de turistas y el aumento del nivel de permanencia de ellos, lo que permitirá aumentar la sostenibilidad empresarial de las agencias de viajes; el nivel de competitividad nos indica que Puno es un destino turístico en desarrollo, faltando cubrir algunas debilidades, que se hace necesario trabajar como política regional para aprovechar el potencial que Puno tiene en turismo al ser uno de los principales destinos turísticos del país.

FIGURA 20

FACTOR PLANIFICACIÓN



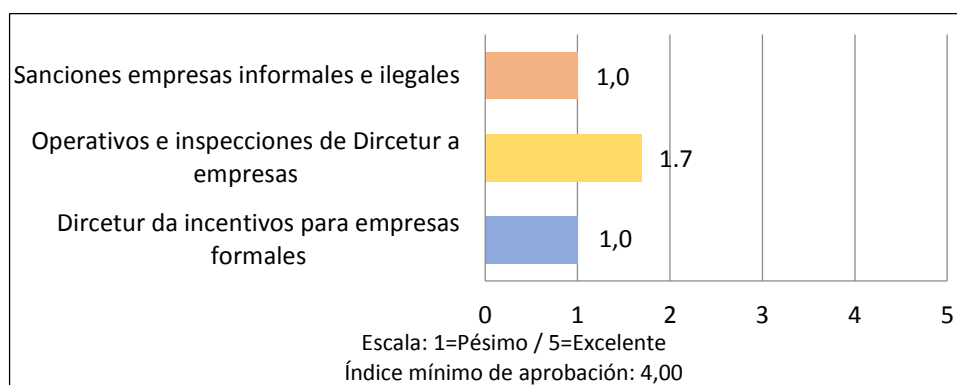
Fuente: Encuesta Dirigida a agentes de viajes de la APAVIT en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a lo observado en la Figura 20, la planificación de la DIRCETUR a favor de las agencias de viajes y turismo son calificadas con un nivel malo de 1,98 percibiendo las empresas deficiencias en las herramientas y estándares de calidad, no tienen una adecuada coordinación con la Dirección además que el acceso a los servicios de ésta son calificadas con 1,7 como deficientes, asimismo el personal tiene una calificación de 2,4 muy por debajo del nivel satisfactorio, todo ello indica que la planificación de la DIRCETUR traducida en sus instrumentos como el POI, MOF, ROF, y otros se ven como no apropiados para la consecución de los objetivos de las empresas intermediarias del turismo; el POI, instrumento principal de planificación anual de las actividades presupuestadas de la DIRCETUR no es consultada con el sector turismo para su elaboración y validación.

FIGURA 21

FACTOR INFORMALIDAD



Fuente: Encuesta Dirigida a agentes de viajes de la APAVIT en Anexo 2

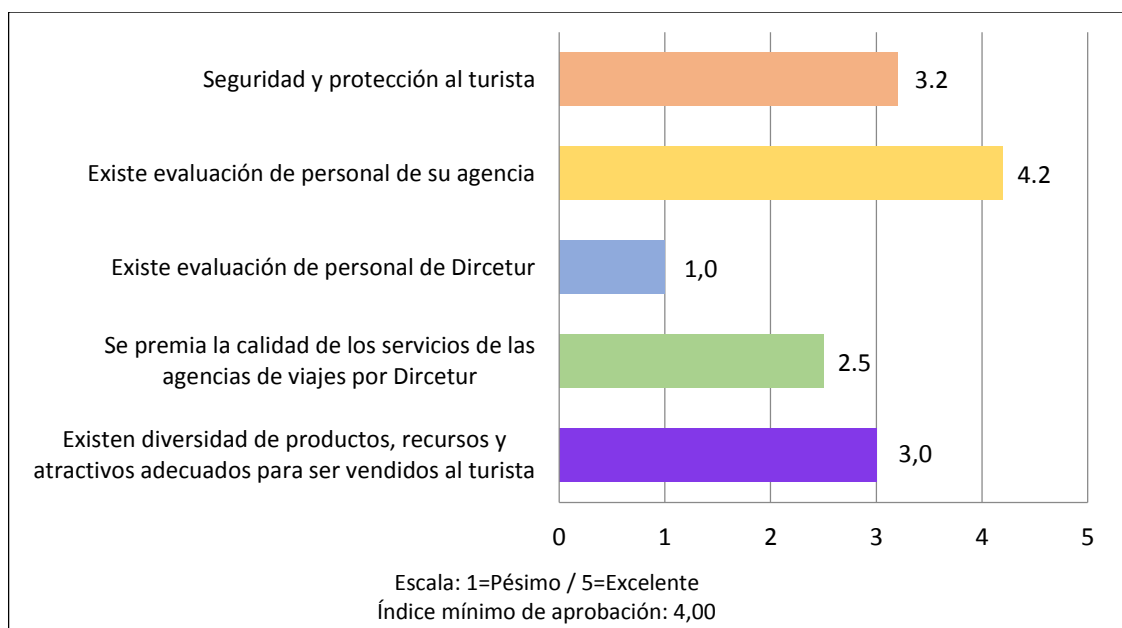
Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 21, la informalidad es calificada con 1,23 como pésima, notoriamente se debe a que este factor impacta negativamente el desarrollo y

consolidación de cualquier empresa en el mercado, al tener una competencia desleal, que no paga impuestos, que deteriora la imagen del destino turístico, que estafa y no es segura para los turistas, siendo estos últimos los más perjudicados y generalizando los estándares de servicios prestados como deficientes, no confiando en lo posterior en los agentes de viajes de Puno; el 60% de informalidad en prestación de servicios turísticos, la ausencia de sanciones por la falta de personal para los operativos e inspecciones y capacidad limitada para tomar medidas correctivas contra la informalidad e ilegalidad de empresas que incluso coexisten mediante una sociedad de agencias ambulantes con oficinas en el terminal terrestre de Puno, conllevan a que la sostenibilidad empresarial de las agencias de viajes y turismo se vea mellada, afectando sus ingresos, principalmente por el libre mercado de precios.

FIGURA 22

FACTOR CALIDAD



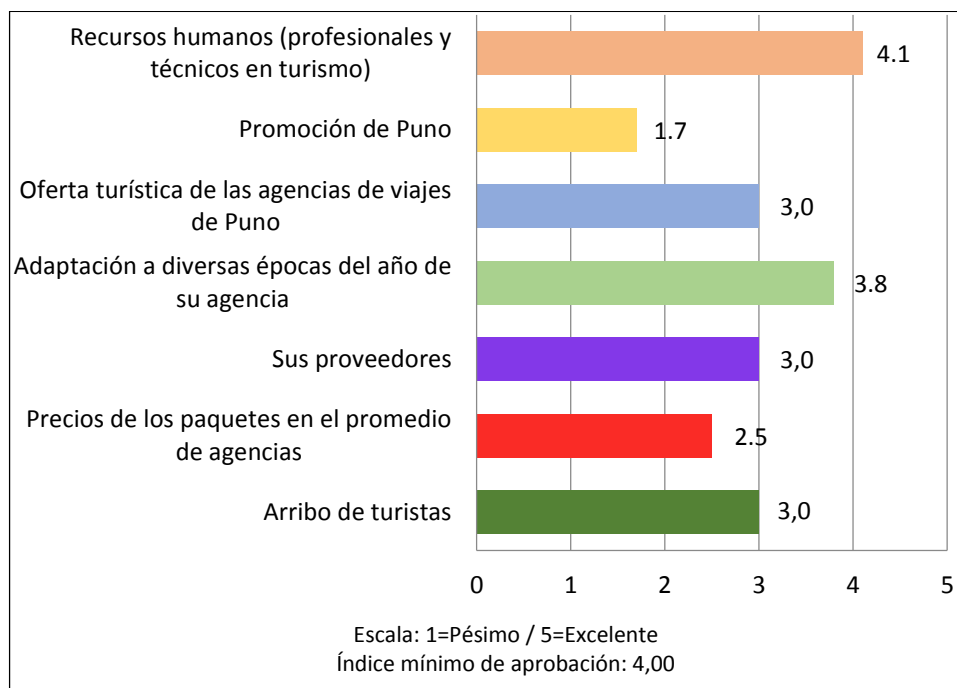
Fuente: Encuesta Dirigida a agentes de viajes de la APAVIT en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 22, se verifica el contraste entre la evaluación de los trabajadores de las agencias de viajes y la DIRCETUR, los primeros son calificados con un alto puntaje de 4,2 y los siguientes con 1,0 como pésimo, lo que indica que las competencias de los servidores públicos deben ser corregidas, mostrando superior calidad a la calificación de regular de 3,6 en cuanto a sus estándares que ellos mismos se autoevaluaron; los aspectos a mejorar son la seguridad turística y la diversificación de la oferta turística, donde los agentes de viajes señalan que al circuito tradicional del Lago Titicaca deben acondicionarse y crearse infraestructuras y señalización para el disfrute de atractivos y recursos turísticos en las zonas cordillerana y selva puneña.

FIGURA 23

FACTOR MERCADO



Fuente: Encuesta Dirigida a agentes de viajes de la APAVIT en Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

De acuerdo a la Figura 23, en cuanto al Factor mercado cuyo promedio es medio de 3,01 se observa que los recursos humanos en las empresas intermediarias de turismo son muy valorados y altamente calificados con 4,1 superando los índices mínimos; sin embargo aspectos a corregir son la promoción turística, donde los agentes y trabajadores públicos proponen la creación de un proyecto o programa especial para la promoción y siendo el otro aspecto a mejorar los precios cuya calificación es de 2,5 considerada como mala, a través de operativos a prestadores de servicios turísticos informales, mejoramiento del marco legal, aplicación de sanciones que permitirán la competencia desleal de precios, a la par que optimizará la imagen del destino, y mejorará la sostenibilidad de las empresas que sentirán que las reglas de competencia y mercado son claras y equitativas.

De acuerdo a la Tabla 5, se observa que el Nivel de correlación de Pearson del Clima Organizacional de la DIRCETUR y la Sostenibilidad Empresarial de la APAVIT Puno es de 0,86 que según Acosta (2011), por las cifras Existe una Relación Lineal Positiva entre las variables de estudio, siendo el Nivel de Relación Alta, lo que indica que de cada 100 casos que presenten clima organizacional negativo en la DIRCETUR Puno, estos generarán 86 situaciones negativas en la sostenibilidad empresarial de las agencias de viajes y turismo agremiadas en la APAVIT Puno, lo que se confirma con los resultados en las figuras de resultados expuestas anteriormente, por lo que se puede afirmar la influencia del clima organizacional de la DIRCETUR en la Sostenibilidad Empresarial de la APAVIT Puno; con el resultado de la covarianza mayor a cero se revalida que los índices del clima organizacional de la DIRCETUR se incrementan la sostenibilidad empresarial de las agencias de viajes y turismo de la APAVIT se incrementará.

TABLA 5

CORRELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRCETUR Y LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LA APAVIT PUNO

		Clima organizacional de la DIRCETUR	Sostenibilidad empresarial de la APAVIT favorecida por la DIRCETUR
Clima organizacional de la DIRCETUR	Correlación de Pearson	1	,861**
	Sig. (bilateral)		,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	6,342	3,605
	Covarianza	,171	,097
	N	38	38
Sostenibilidad empresarial de la APAVIT favorecida por la DIRCETUR	Correlación de Pearson	,861**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	3,605	2,763
	Covarianza	,097	,075
	N	38	38

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas a trabajadores de DIRCETUR y agremiados de APAVIT en Anexo 2

Elaboración propia

De acuerdo a lo verificado en la Tabla 8, se demuestra el alto nivel de confiabilidad de las variables de la investigación, con lo que podemos afirmar y evidenciar la validez del estudio (Ver Anexo 4). Asimismo por el valor de  $p=0.000$  menor al  $\alpha=0.05$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ , donde se establece que el clima organizacional de la DIRCETUR influye lineal y directamente en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT.



### **4.3 Programa de alto desempeño laboral para mejorar el clima organizacional en la DIRCETUR Puno**

En vista de la comprobada influencia directa y negativa del clima laboral de la DIRCETUR en la sostenibilidad empresarial de las empresas agremiadas a la APAVIT Puno, comprendiendo que una estructura organizacional bien definida y cultura organizacional sólida, estrategias flexibles y una política de trabajo a la medida son factores clave para un alto desempeño laboral en la institución estudiada y por ende mayor rentabilidad en las empresas, es que sustentamos el objetivo que nos planteamos proponer, de un programa de alto desempeño laboral dirigido a los servidores públicos estudiados, que es la variable que si mejoramos, mejora la sostenibilidad de las agencias de viajes y turismo y otras empresas turísticas de la Región Puno conforme los resultados de la Tabla 5; para la propuesta del programa, se han tomado en cuenta las respuestas a las preguntas abiertas hechas en las encuestas a los servidores públicos y a los agentes de viajes (Anexo 2), la observación directa, análisis de datos recogidos, y analizando las debilidades y en base al establecimiento de metas, planteamos un modelo de alto desempeño laboral, tomando en consideración las treinta y cinco funciones de la DIRCETUR.

Según Hellriegel y Slocum (2004), entre las razones más importantes para formular metas están:

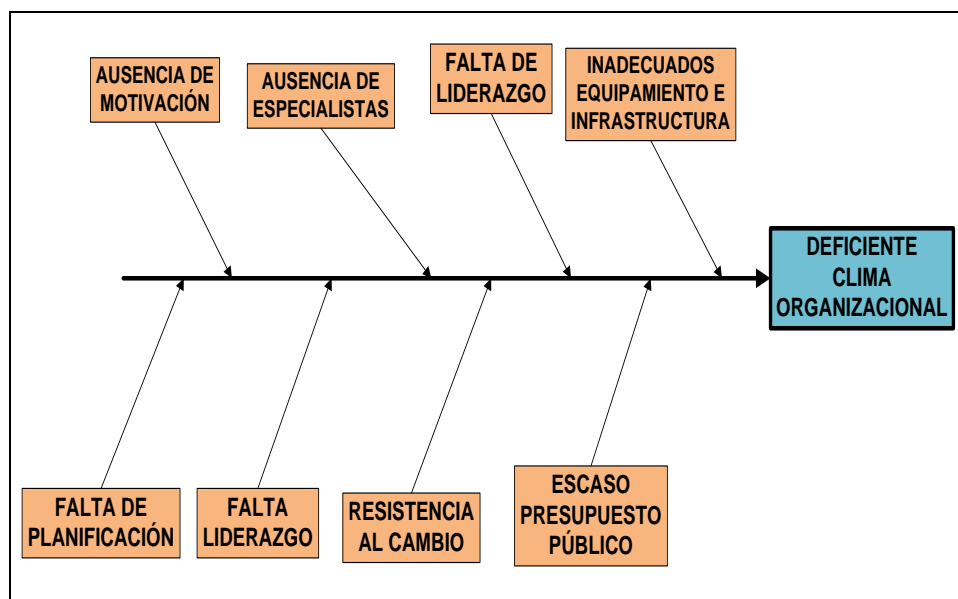
- ⌚ Las metas señalan y dirigen el comportamiento. Favorecen la claridad al centrar el esfuerzo y la atención en direcciones específicas, con lo que se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones cotidianas.
- ⌚ Las metas brindan retos y estándares contra los cuales se puede evaluar el desempeño individual, departamental, de equipos o de la organización.

- ⌚ Las metas justifican diversas actividades y el uso de recursos para realizarlas.
- ⌚ Las metas definen la base para el diseño de la organización. Determinan, en parte, los patrones de comunicación, las relaciones de autoridad, las relaciones de poder y la división de trabajo.
- ⌚ Las metas obedecen a una función de organización.
- ⌚ Las metas reflejan lo que los jefes y empleados consideran importante y, de esta forma, proporcionan una estructura para las actividades de planeación y control.

Las respuestas más frecuentes encontradas en el presente estudio respecto a debilidades que propician un mal clima organizacional en la DIRCETUR, las resumimos en la Espina de Ichikawa siguiente:

FIGURA 24

DEBILIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRCETUR



Fuente: Encuestas en Anexo 2

Elaboración propia

TABLA 6

IMPACTO DE LAS METAS EN EL DESEMPEÑO

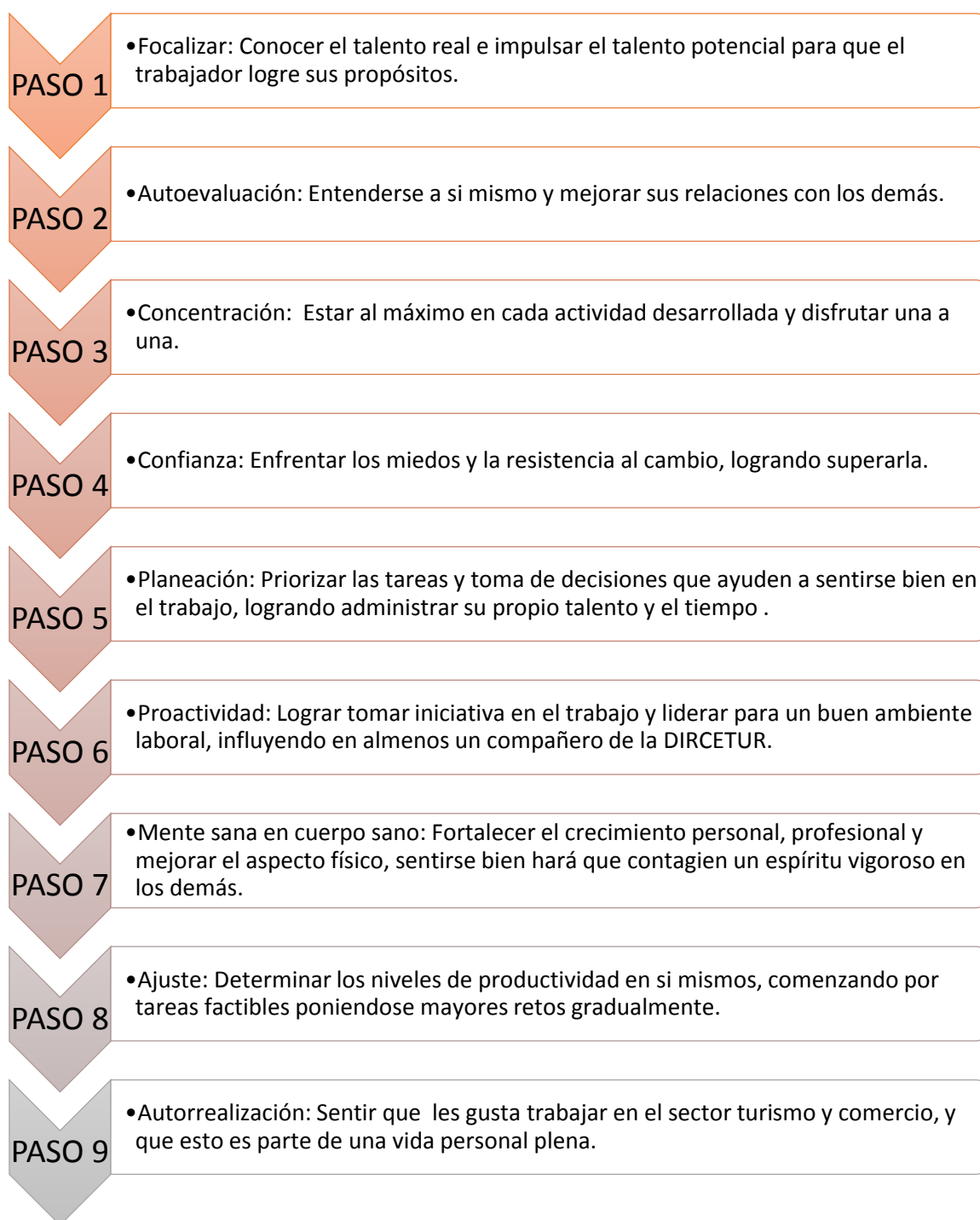
Cuando las metas son	El desempeño tenderá a ser
Específicas y claras	Más alto
Vagas	Más bajo
Difíciles y motivadoras	Más alto
Fáciles y aburridas	Más bajo
Fijadas con la participación de los empleados	Más alto
Fijadas por la administración (impuestas desde arriba)	Más bajo
Aceptadas por los empleados	Más alto
Rechazadas por los empleados	Más bajo
Acompañadas con premios	Más alto
No tengan relación con los premios	Más bajo

Fuente: Hellriegel y Slocum (2004)

Analizando la importancia del establecimiento de metas para un alto desempeño laboral de los servidores públicos de la DIRCETUR, la Tabla 6, la Figura 24 donde exponemos las debilidades que conllevan a la actual existencia de un mal clima organizacional por motivos principalmente de estructura organizacional, conflicto, complejidad en la organización, y responsabilidad proponemos el siguiente programa para mejorar estos aspectos, en base a un alto desempeño de los trabajadores de la institución pública estudiada, que no solo mejorará el servicio al usuario, también influirá en la vida personal del trabajador dándole una vida sostenida, con vitalidad, felicidad y mejoramiento de su propósito de vida:

FIGURA 25

PASOS DEL PROGRAMA DE ALTO DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS  
TRABAJADORES DE LA DIRCETUR PUNO



Elaboración propia

TABLA 7

PROGRAMA DE ALTO DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS TRABAJADORES  
DE LA DIRCETUR PUNO

Etapa	Presupuesto en S/.	Específica de Gasto	Área Responsable	Seguimiento o Control
<b>Paso 1</b>	1800.00	2.3.2.7.11.99 (servicios diversos)	Unidad de Personal	Oficina Técnica Administrativa
<b>Paso 2</b>	1600.00	2.3.2.7.10.1 (seminarios, talleres y similares)	Unidad de Planificación	Oficina Técnica Administrativa
<b>Paso 3</b>	1200.00	2.3.2.7.11.99 (servicios diversos)	Unidad de Personal	Oficina Técnica Administrativa
<b>Paso 4</b>	2800.00	2.1.1.1.2.1 (incentivos laborales)	Oficina Técnica Administrativa	Dirección Regional
<b>Paso 5</b>	7000.00	2.3.1.5.1.2 (papelería en general y útiles) 2.3.2.1.2.2 (Viáticos y Asignaciones por comisión de	Dirección Regional y Direcciones de Línea	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial

		servicio)		
<b>Paso 6</b>	1100.00	2.3.1.99.1.14 (símbolos, distinciones y condecoraciones)	Unidad de Personal	Direcciones de Línea
<b>Paso 7</b>	1400.00	2.3.1.2.1.1 (vestuario, accesorios y prendas diversas)	Dirección Regional	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
<b>Paso 8</b>	2000.00	2.6.3.2.2.1 (gastos de capital) 2.3.2.7.11.99 (servicios diversos)	Oficina Técnica Administrativa	Dirección Regional
<b>Paso 9</b>	1200.00	2.3.2.7.11.99 (servicios diversos)	Unidad de Personal	Oficina Técnica Administrativa
<b>TOTAL</b>	20100.00	-	-	-

Fuente: POI DIRCETUR y encuestas en Anexo 2

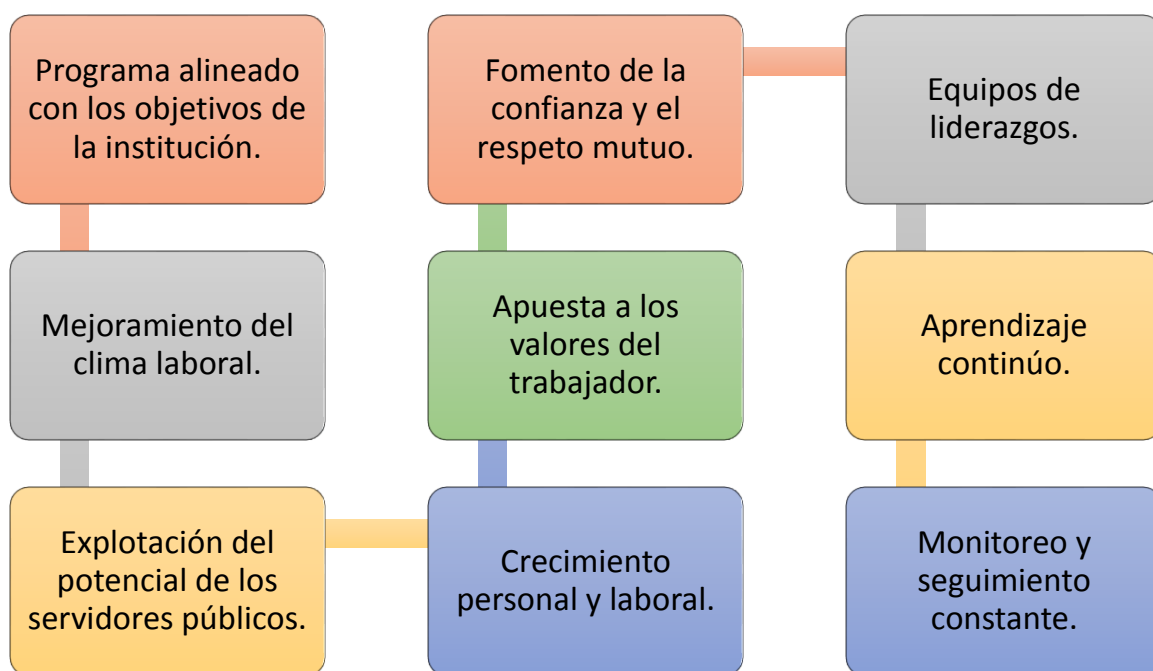
Elaboración propia

Los datos de la Tabla 7, se consideraron en base a la distribución de recursos y techo presupuestal de la DIRCETUR Puno; asimismo se tomó en cuenta las funciones transferidas del MINCETUR al Gobierno Regional de Puno.

La cantidad de horas o sesiones para aplicar este programa, dependerán de los resultados que vayan teniendo los trabajadores y la asignación presupuestal, y una vez logrado un paso se procederá con el siguiente, para saber los aspectos que debemos ajustar en un trabajo personalizado al existir variedad de niveles culturales y educativos como en la DIRCETUR, se puede tomar en cuenta la evaluación de desempeño laboral del Anexo 5, para establecer las necesidades que optimicen la satisfacción de los trabajadores y así refinar el rendimiento laboral; los beneficios para la DIRCETUR, que además contribuirá con las empresas turísticas en base a la investigación, son los siguientes:

FIGURA 26

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE ALTO DESEMPEÑO EN LA DIRCETUR



Fuente: Encuestas en Anexo 2

Elaboración propia

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

El clima organizacional de la DIRCETUR, tiene una calificación pésima siendo el único factor, de doce estudiados el de responsabilidad (Figura 15), que logra satisfacer el mínimo índice de aprobación con 4,06 y el que más influye en la presencia de un clima organizacional deficiente el de conflicto (Figura 17), con un muy alto índice de 4,35/5,00 que indica que los objetivos no son comunes entre los trabajadores, existiendo individualidades, lo que debe ser controlado para evitar una turbulencia laboral al estar en niveles altos de tensión e incertidumbre, enfocándose en la motivación y satisfacción laboral de los servidores públicos, ya que según Pintado (2007) el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta (p.191).

Los instrumentos de gestión en la Dirección Regional están obsoletos tal es así que son considerados como malos, ya sea el CAP 1,4 y el ROF Y MOF con 2,3 (Figura 7), su puntuación es crítica al ser estos instrumentos los que deben ser guías para un adecuado desempeño laboral y determinan la estructura de la institución, los puestos operativos no están acorde a las tendencias del mercado y se toman en cuenta funciones que no aportan en conjunto a la consecución de las metas de turismo, artesanía y comercio exterior, cabe indicar que en las actividades presupuestadas en el POI no se consignan algunas que logren



introducir la oferta exportable de Puno a nuevos mercados, ni la diversificación de la oferta turística, mucho menos la promoción de la inversión privada, siendo estos documentos de suma importancia al ser una hoja de ruta para Puno en los sectores que dependen de la DIRCETUR, es que consideramos un replanteamiento de estos, que no han sido renovados desde hace 12 años y consecuentemente la aprobación en consejo regional de Puno, siendo la creación de un clima adecuado una condición necesaria para poder establecer estructuras eficaces (Ramírez, 1996, p. 57); sin embargo los trabajadores consideran pésimo realizar cambios en DIRCETUR, sintiéndose cómodos con el estado actual en que se encuentran, a lo que debemos agregar que el promedio de años de servicio es de 38 años, y a pesar que los servicios al público usuario no están acorde con las expectativas de éstos últimos, ellos perciben que se satisface en un nivel alto de 4,1 a los usuarios (Figura 8).

En DIRCETUR, no existe un sistema de recompensas, no sintiendo los trabajadores el reconocimiento por el trabajo realizado, tampoco hay prácticas de incentivos, es así que al Factor de Reconocimiento se califica como malo de 2,15 como promedio (Figura 9), siendo el salario con la más baja calificación de 1,0 que en promedio es de S/.1500.00, cuyo monto según los trabajadores no compensa el tiempo trabajado, el esfuerzo que realizan y las funciones cumplidas, por todo ello es necesario poner énfasis en una mejora constante basada en estímulos y una motivación para que cada trabajador necesite ser exitoso, es así que Carrillo (citado en Cutimbo, 2014) argumenta que la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas; los trabajadores afirman que se les

informa las funciones y tareas a cumplir, considerando esto como alto con 4,1 sin embargo ellos mismo perciben los estándares en su centro laboral como regular con un promedio de 3,60 (Figura 11), aseverando que los estudios realizados por sus compañeros de trabajo no se ajustan a las necesidades de DIRCETUR; tomando en cuenta que al verificar los ambientes de todas las áreas que conforman la infraestructura de esta institución se corrobora que los espacios son pequeños, existe hacinamiento del personal, los materiales de trabajo y el equipamiento son deficientes, solo habiendo actualizado equipos de cómputo en un 30%, quedando acéfalos en cuanto a la tecnología el grueso de trabajadores, la organización en DIRCETUR es de 3,53 considerada regular (Figura 13).

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce, et. al, 2014), en el estudio realizado obtuvo 3,53/5,00 siendo este de nivel medio en la DIRCETUR, con su fortaleza principal de trabajo en equipo de 4,1 calificación alta y cerca a ser satisfactorias la transmisión de valores, objetivos y tareas de parte de los jefes, sin embargo los trabajadores afirman que los jefes no se preocupan por conocer sus necesidades e interés, no le informan cómo va su desempeño laboral en la institución y perciben el trato al personal como no equitativo, pero la equidad de género es regular (Figura 12), a pesar que del total del personal solo el 28,57% son mujeres, en vista que el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz & Salanova, 2011), entonces es de vital importancia difundir mejor los valores institucionales y emprender un liderazgo compartido en todas las áreas de trabajo aprovechando la alta disponibilidad a cooperar de 4,2 de los servidores públicos (Figura 14).

La responsabilidad en el trabajo no debe limitarse a cumplir las tareas o actividades encargadas, es necesaria también la proactividad y creatividad del empleado público, que posibilitará su propio desarrollo profesional y personal, en cuanto a la DIRCETUR los trabajadores cumplen con su horario, son puntuales, son responsables con lo asignado por su jefes, siendo el Factor de Responsabilidad el único con índice que logra sobrepasar el mínimo de aprobación con 4,06 (Figura 15) y el que influye de manera inversamente proporcional al resto de factores que intervienen negativamente en el clima organizacional, sin embargo el tiempo estipulado para las tareas no es considerado adecuado por los trabajadores, así como no asienten que todos cumplen de la misma forma con su labor; calificando como mala las relaciones con sus demás compañeros de los cuales afirman no los escuchan en sus opiniones, siendo el puntaje de 3,17 de nivel medio las relaciones laborales en la DIRCETUR Puno.

El índice de conflicto en la DIRCETUR es el que más afecta al clima organizacional al ser su nivel muy alto de -4,35 (Figura 17), donde se considera que problemas personal son llevados a las oficinas y notoriamente existe individualismo alto en el trabajo al percibir que ellos solucionan y salvan situaciones por sí mismos, no teniendo en cuenta el trabajo en equipo, y fortalecimiento de las relaciones interpersonal en el ambiente laboral, en ese entender, "las diferencias en cuanto a la identificación de objetivos y su cumplimiento, plantean la posibilidad de conflicto" (Bryans y Cronin, 1983), que pueden surgir por competir entre las áreas de turismo, comercio exterior y artesanía, incluso entre la sede central en Puno con la oficina zonal en Juliaca, o en el interior de un grupo, de un servicio o de un departamento, colegas de un

mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo" (Chalvin y Eyssette, 1992), para este factor consideramos que la planificación del trabajo debe partir con la introducción de óptimos canales de comunicación que permitan ver errores, y que se arraigue la confianza entre compañeros de trabajo; ya que el nivel de comunicación es mediano de 3,49 en DIRCETUR (Figura 18), donde los trabajadores perciben ser muy poco escuchados por sus jefes y compañeros, sin embargo los instrumentos de gestión pública y acceso a la información dentro de la institución tienen alto puntaje de 4,4 y 4,1 respectivamente, se observó la falta de comunicación informal para afianzar sus relaciones sociales, que al definirla a través de destrezas y dándole condiciones, permitiría que la retroalimentación se optimice al lograr mejorar la transmisión de los mensajes que serán más fluidos y así involucrarse independientemente en las metas de la organización, generando que el público usuario se sienta satisfecho por los servicios prestados, "ya que las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo" (Gómez, 2007, p.139).

Al haber estudiado los factores de sostenibilidad empresarial en las agencias de viajes y turismo agremiadas a la APAVIT obtuvimos como resultado que están en el mismo nivel medio que el clima laboral, es más tal como lo afirman las agencias Kafer y Latin Reps perciben que la DIRCETUR no apoya la inversión privada, no dan incentivos a las empresas formales y tampoco favorece el crecimiento de las empresas turísticas de la región; calificando así de pésima con 1,8 la normatividad referida a las agencias de viajes, el APAVIT refiere que no se actualiza con regularidad el directorio de empresas y la infraestructura de los lugares turísticos

tiene un mal puntaje de 2,4 (Figura 19) siendo prioritario el acondicionamiento turístico de los atractivos y recursos turísticos, creando condiciones para la visita, mejorar los servicios públicos en turismo y establecer una señalización turística con los mínimos estándares de calidad requeridos para el disfrute de los visitantes, por otro lado debido al potencial turístico de la Región Puno es que las agencias tienen un alto promedio de 4,00 en los productos que ofrecen y el factor competitivo es mediano de 3,03.

La mejora de toma de decisiones para concretar la sostenibilidad empresarial en las agencias de viajes y turismo de la APAVIT y los demás prestadores de servicios turísticos, debe partir de una adecuada planificación desde la DIRCETUR, identificando todos los aspectos necesarios para desarrollar objetivos, formular estrategias y establecer planes de acción que permitan organizar la actividad turística, regularla y mejorar las condiciones del turismo, por lo que esta planificación con 1,98 (Figura 20), es de las más negativas para la sostenibilidad empresarial en el estudio realizado y por su atribución a la mejora continua de las organizaciones turísticas, es que el emprendimiento y concertación público privada para planificar las actividades deben ser política regional para el profuso desarrollo del turismo en Puno. Asimismo es de suma urgencia combatir la informalidad de los servicios turísticos, que se hace de manera deficiente (Figura 21), siendo calificadas como pésimas las sanciones a empresas informales e ilegales, y los operativos hacia ellas de parte del ente rector no tienen ningún resultado, al no existir normatividad que permita actuar más allá de una llamada de atención, no se puede realizar un ordenamiento del turismo, cuyos focos principales de informalidad son el terminal terrestre y el puerto muelle de Puno.

La calidad turística en Puno es sin duda una de las mejor calificadas del país tal como PROMPERÚ lo confirma en los sendos estudios de grado de satisfacción del turista, y su principal defensa son los recursos humanos que en el estudio logra 4,1 (Figura 22) siendo alta esta calificación y la evaluación del personal de las empresas con 4,2 (Figura 23), sin embargo para obtener una calidad total en el turismo hace falta reformar aspectos de seguridad turística, diversificar la oferta y una consciente evaluación del personal de la DIRCETUR que tiene 1,0 siendo así percibida como pésima, con poco aporte al desarrollo y casi ausente al propiciar una sostenibilidad empresarial; de la misma forma la promoción turística es pésima y los precios de los servicios no son favorables calificándolos los agentes de viajes con 1,7 y 2,5 respectivamente, pese a ello la adaptación al mercado es rápida por los empresarios, pero difícil al tener competencia desleal de precios del 60% del mercado turístico de Puno que es informal y algunas empresas formales que operan en la ilegalidad, lo que se debe hacer entonces es apoyarse de la gran fortaleza que son los recursos humanos que sobre todo son valorados por su calidez de servicio por los turistas nacional y extranjeros que arriban a Puno, reestructurando la DIRCETUR para mejorar la sostenibilidad de las agencias de viajes, desarrollando la organización realmente competitivamente en el plano mundial que como Fernández (2004) dice debe ser por su nivel de calidad y atención al cliente, requiriendo de cierta plataforma o estrategia cultural congruente con los principios de la calidad, que alcance a diversas áreas pero especialmente al mercado de trabajo para que la más adecuada formación vaya unida a la nueva gestión de los recursos humanos (p.169).

Bittel (2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su

deseo de armonía, consideramos así que el clima organizacional en la DIRCETUR se mejorará a través de una evaluación de desempeño, dándole a los servidores públicos herramientas para que se fortalezcan en sus capacidades y sobre todo propiciar el buen clima en el trabajo, en concordancia con lo que Arias (2001), afirma, que la persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo, esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades, por ello se ha planteado el programa de alto desempeño laboral que ha sido propuesto y agrupado en los nueve pasos siguientes (Figura 25), focalización, autoevaluación, concentración, confianza, planeación, proactividad, mente sana en cuerpo sano, ajuste y autorrealización; todos los pasos están basados en la fidelización del trabajador a través de incentivos y el reconocimiento, que al lograr una cultura organizacional, los trabajadores tendrán mayores rendimientos, cuyo efecto será percibido por las empresas turísticas; y en la manera en que se aplica, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas (Jones y George, 2006).

Finalmente el clima organizacional de la DIRCETUR y la sostenibilidad empresarial de la APAVIT Puno, tienen un nivel de correlación de Pearson Alto de 0,86 (Tabla 5), con lo que se valida que el mejoramiento del clima organizacional del ente rector del turismo influye de manera directa y lineal en la sostenibilidad empresarial de las agencias de viajes y turismo.

## CONCLUSIONES

- PRIMERA: El clima organizacional de la DIRCETUR Puno es de 2,63/5,00 por lo que se considera de nivel regular y negativo, teniendo como características principales el 71,53% de trabajadores varones, el 71,43% mayores de 61 años, servidores públicos que no aceptan el cambio y calificando el salario como pésimo, aseveran que ellos cooperan con sus compañeros pero no sienten el apoyo de ellos, siendo el factor más influyente positivamente la responsabilidad, con calificaciones sobre la puntualidad, cumplimiento de tareas y actividades, acatamiento de la jornada laboral de 4,1; 4,5; y 4,3 respectivamente consideradas altas, y el factor de conflicto es el que más robustece la presencia de un ambiente organizacional deficiente, donde en grado 4,5 se percibe que se traen problemas personales a la institución y 4,3 existen trabajadores que no permiten la consecución de objetivos.
- SEGUNDA: El clima organizacional de la DIRCETUR influye directa, lineal y de manera negativa en la sostenibilidad empresarial de la APAVIT Puno, donde el coeficiente de correlación de Pearson es alto de 0,86 confirmando la relación que existe entre las variables estudiadas , validándose el estudio con el alfa de Cronbach de 0,88; donde observamos que la sostenibilidad empresarial esta mayormente apoyada por el sector privado que por la DIRCETUR, siendo los recursos humanos de las empresas con alta valoración de 4,1, la evaluación a ellos de 4,2 y 3,0 los productos ofrecidos por las agencias de viajes, contrastando con el 1,0 de la



evaluación de los servidores públicos considerada pésima, con una normatividad turística que no favorece a las empresas formales, infraestructura turística deficiente faltando principalmente mejorar la accesibilidad a los recursos y atractivos, existencia de mercado informal con precios muy bajos, lo que no permite mejorar la competitividad, sumándose a ello la pésima promoción del destino turístico.

- TERCERA: El programa de alto rendimiento propuesto donde agrupamos el proceso de mejora en nueve pasos como focalización, autoevaluación, concentración, confianza, planeación, proactividad, mente sana en cuerpo sano, ajuste y autorrealización, permite la optimización del clima organizacional en la DIRCETUR, sintiéndose los trabajadores satisfechos, felices con su trabajo, teniendo mayores niveles de rendimiento en las áreas de turismo, comercio exterior y artesanía, y enfocando mejor su propósito de vida, repercutiendo positiva y directamente proporcional en la sostenibilidad empresarial de las agencias de viajes y turismo de la APAVIT y otros prestadores de servicios turísticos, con participación activa, coordinando actividades público privadas y un fortalecimiento conjunto del desarrollo del destino con todos los involucrados.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERA: La percepción de los trabajadores sobre la organización y estructura de la DIRCETUR, forma el clima organizacional, e induce sus comportamientos y relaciones con sus demás compañeros constituyendo como resultado el rendimiento en el trabajo, pero esta percepción es temporal, por lo que se debería evaluar el clima organizacional constantemente e implementar acciones que permitan mejoras y adecuación de un servicio actualizado y estandarizado para el usuario.
- SEGUNDA: La sostenibilidad empresarial en la APAVIT y demás empresas turísticas favorecerían el dinamismo de la economía local al ser el turismo una actividad transversal, por lo que las prácticas amigables de la DIRCETUR deberían plantearse como actividades presupuestadas y multidisciplinarias en el POI.
- TERCERA: La implementación de un programa de alto rendimiento en la DIRCETUR como fuente de mejoramiento del clima organizacional, y competitividad, calidad de las agencias de viajes y turismo, requiere de la participación activa y apoyo decidido de todos los servidores públicos e involucramiento del sector privado.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acosta, E. (2011). *Estadística Básica Aplicada al Sector Turismo*, España: Universidad de las Palmas de la Gran Canaria.
- Alfaro Chambi, P. R. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno Regional – Puno 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Alles, M. A. (2011). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andía Valencia, W. y Andía Chávez, J. (2009). *Manual de Gestión Ambiental*. Lima, Perú: El Saber.
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires, Argentina: Cengage learning.
- Arias Galicia, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México, D.F.: Editorial Trillas S.A.
- Ayuso Siart, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística: retórica y práctica en el sector hotelero Español* (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4954/sas1de4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bittel, L. (2000). *Administración de personal*.
- Borda Apaza, M. E. (2009). *Clima laboral en el área de recepción de la cadena hotelera Casa Andina de la ciudad de Puno* (Artículo científico). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

- Bryans, P. & Cronin, T.P. (1985). *Teoría de la organización*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chalvin, D. & Eyssette, F. (1992). *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Barcelona, España: Deusto.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Cisne, R. & Gastal, S. (2011). Nueva visión sobre los itinerarios turísticos. Una contribución a partir de la complejidad. *Estudios y perspectivas del turismo, volumen 20 (número 06)*. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322011000600012](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000600012)
- Claver Cortés, E., Molina Azorín, J. F., & Tarí Guilló, J. J. (2006). *Gestión de la Calidad y Gestión Medioambiental*. Madrid, España: Pirámide.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México D.F., México: Prentue Hall/Pearson.
- Cutimbo Pancca, C. (2014). *Desempeño laboral del personal y su influencia en la calidad de prestación de servicios en las agencias de viajes y turismo minoristas de la ciudad de Puno* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Cruz, V., Salanova M. (2011). *Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3*. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77349>
- Durán Romero, G. (2007). *Empresa y Medio Ambiente*. Madrid, España: Pirámide.

- Edel, R.; García, A.; Guzmán, F. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F., México: Trillas.
- Fernández Noriega, J. L. (2004). *La calidad en el turismo*. Recuperado de <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-59.pdf>
- Gómez Málaga, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* (Tesis Doctoral). Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Cengage learning.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Thomson.
- Henríquez, E. (2002). *Apuntes de Organización y Comportamiento Organizacional*. Lima, Perú: Editorial Universidad San Martín de Porres.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- IDEA & Transparencia (2008). *Gestión Pública*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gestión\\_Pública.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gestión_Pública.pdf)

- Jones G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana editores S.A.
- Lescano Sandoval, J.; Valdéz Sena, L. E.; Lescano Valdéz, L. E.; Reyes Peña, C. A.; Belaúnde Suárez, M. F. (2015). *Manual del desarrollo sostenible: el futuro que queremos*. Lima, Perú: Macro
- Ley General de Turismo, Ley N° 29408
- Litwin, C. & Stringer, B. (2003). *Ambiente en su empresa*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Martínez, M. (2005). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2007). *Manual de buenas prácticas Agencias de Viajes y Turismo*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). *Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2008-2018*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo*.
- Montoya Serrano, A.; Mejía Giraldo, A.; Bravo Castillo, M. (2010). *Sistemas avanzados de gestión: organizaciones inteligentes*. Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura
- Morán Ortiz, S. E. (2015). *Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Moran-Sergio.pdf>

Nosnik, A. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F., México: Trillas.

Organización Mundial del Turismo

Pasco, I. (1998). *Trabajo y amistad: calidad de vida organizacional*. Recuperado de <http://www.accionempresarial.cl/calidad2.htm>

Pari Humpiri, J. (2013). *El clima institucional en las gerencias regional del Gobierno Regional de Puno - 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Pérez De Las Heras, M. (2004). *Manual del Turismo Sostenible*. Madrid, España: Mundi-Prensa.

Pintado, E. (2007). *Comportamiento organizacional: gerenciación y conducción del talento humano*. Lima, Perú: IPECU.

Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., Real, B. (2014). *Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario*.

Puri, S. (2001). *El arte de preservar, motivar y desafiar al personal*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Ramírez, I. (1997). *Aprender a trabajar en equipo: clave de las organizaciones que aprenden*. España: Prentice Hall.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.

Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Limusa Wiley.

Seoáñez Calvo, M. (1995); *Auditorías medioambientales y gestión medioambiental de la empresa*. Madrid, España: Mundi prensa

Tafur Portilla, R. (1995). *La Tesis Universitaria*. Lima, Perú: Mantaro.

Vásquez, R. (2010). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Bogotá, Colombia: Ideas propias.

Velarde García, J. E. (2013). *La influencia del clima organizacional en la calidad de servicio al público de la municipalidad provincial de puno – 2012* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Zapana Castillo, G. A.; Cutisaca Atamari, D. P. (2017) *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.



ANEXO 1  
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES DE HIPÓTESIS GENERAL	
¿Cómo influye el <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT - Puno 2017?	Analizar la influencia del <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT – Puno 2017.	H <sub>1</sub> : El <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR influye lineal y directamente en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT – Puno 2017. H <sub>0</sub> : El <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR influye lineal e inversamente en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT – Puno 2017.	V.I. : Clima Organizacional	1. Identidad 2. Cooperación 3. Desafío 4. Estándares 5. Conflicto 6. Responsabilidad 7. Estructura 8. Relaciones 9. Recompensa
			V.D. : Sostenibilidad Empresarial	1. Competitividad 2. Estrategias 3. Mercado 4. Calidad
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
1. ¿Cómo es el <b>clima organizacional</b> en la DIRCETUR Puno?	1. Evaluar el <b>clima organizacional</b> en la DIRCETUR Puno.	1. El <b>clima organizacional</b> depende de la estructura organizacional de DIRCETUR Puno	V.I. : Clima Organizacional	1. Estructura 2. Relaciones 3. Estándares 4. Recompensa
			V.D. : DIRCETUR Puno	1. Organización 2. Comunicación 3. Liderazgo
2. ¿Cuál es la influencia del <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR Puno en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT - Puno 2017?	2. Medir la influencia del <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR Puno en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT - Puno 2017.	2. El <b>clima organizacional</b> de la DIRCETUR influye en la <b>sostenibilidad empresarial</b> de la APAVIT – Puno 2017.	V.I. : Clima Organizacional	1. Identidad 2. Cooperación 3. Desafío 4. Conflicto 5. Responsabilidad
			V.D. : Sostenibilidad Empresarial	1. Planificación 2. Competitividad 3. Mercado
3. ¿Qué <b>programa de alto desempeño laboral</b> mejorará el <b>clima organizacional</b> en la DIRCETUR - Puno 2017?	3. Proponer un <b>programa de alto desempeño laboral</b> que mejore el <b>clima organizacional</b> en la DIRCETUR - Puno 2017.	3. El <b>programa de alto desempeño laboral</b> propuesto mejora el <b>clima organizacional</b> en la DIRCETUR - Puno 2017.	V.I. : Programa de Alto Desempeño Laboral	1. Políticas 2. Estrategias 3. Programas y proyectos
			V.D. : Clima Organizacional	1. Estructura 2. Relaciones 3. Cultura Organizacional

## ANEXO 2

### ENCUESTA SOBRE INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRCETUR EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LA APAVIT - PUNO 2017

(Encuesta dirigida a servidores públicos de la DIRCETUR Puno. Lea detenidamente y responda con la verdad.)

#### PREGUNTAS FILTRO

F0. Nombres:.....

F1. Sexo:

Masculino	1	Femenino	2
-----------	---	----------	---

F2. ¿Qué edad tiene usted?

Menor de 50 años	1	De 61 a 70 años	3
De 50 a 60 años	2	De 70 años a más	4

F3. ¿Grado de instrucción más alto concluido?

Primaria	1	Posgrado	5
Secundaria	2	Maestría	6
Técnica	3	Doctorado	7
Universitaria	4	Posdoctorado	8

F4. ¿Cuánto es su salario más todo incentivo? (Soles)

Menor a 850	1	De 1551 a 1900	4
De 850 a 1200	2	De 1901 a 2250	5
De 1201 a 1550	3	Mayor a 2250	6

F5. ¿Cuántas personas están a su cargo?

Solo	1	6 a 9	3
2 a 5	2	Más de 10	4

1. ¿Cómo CALIFICA lo siguiente?

1: PESIMO 2: MALO 3: REGULAR 4: BUENO 5: EXCELENTE

Estructura	El ROF y MOF	1	2	3	4	5
	Se tiene el personal adecuado	1	2	3	4	5
	El CAP es actualizado	1	2	3	4	5
	Me capacitan de acuerdo a lo que necesito para trabajar	1	2	3	4	5
	Hay programas de capacitación y actualización para todo el personal	1	2	3	4	5
	Identidad	Cambiar algo en Dircetur	1	2	3	4
Venir a trabajar		1	2	3	4	5
Comento de mi trabajo a mi familia y amigos		1	2	3	4	5
Actividades en las que participa la institución		1	2	3	4	5
La institución logra satisfacer a todos los usuarios		1	2	3	4	5
Me gusta relacionarme con mis compañeros en todas las actividades		1	2	3	4	5

Reconocimiento	Reconocimiento, incentivos, ascensos para todos	1	2	3	4	5	
	Si hago bien, tengo un reconocimiento para mi	1	2	3	4	5	
	Mi salario	1	2	3	4	5	
Desafío	Me informan sobre puestos para promocionarme o ascender en DIRCETUR y también en otra institución o empresa	1	2	3	4	5	
	Se me informa las funciones y tareas a cumplir	1	2	3	4	5	
	Puedo desarrollarme profesionalmente	1	2	3	4	5	
	Existe evaluación de personal						
Estándares	Tengo autonomía	1	2	3	4	5	
	Formación del personal se ajusta a las necesidades de DIRCETUR (estudios)	1	2	3	4	5	
	Puedo realizar un esfuerzo más para atender bien al usuario	1	2	3	4	5	
	Las funciones y tareas están bien establecidas de acuerdo a las competencias sectoriales	1	2	3	4	5	
	Los jefes transmiten valores, objetivos	1	2	3	4	5	
Liderazgo	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5	
	Me dicen como es mi desempeño laboral	1	2	3	4	5	
	El trato al personal es justo	1	2	3	4	5	
	Se me dice claramente mis tareas	1	2	3	4	5	
	Puedo tomar decisiones sin necesidad de consultar al jefe	1	2	3	4	5	
	Se respetan las diferencias de sexo, religión, etc.	1	2	3	4	5	
	Mis jefes se preocupan de conocer mis necesidades, intereses	1	2	3	4	5	
	Soy escuchado y participo de decisiones	1	2	3	4	5	
	Organización	Condiciones físicas de trabajo (mobiliario, equipos, iluminación, etc.)	1	2	3	4	5
		Se me asigna las tareas de acuerdo al ROF y MOF	1	2	3	4	5
Materiales y recursos para desarrollar mi trabajo		1	2	3	4	5	

Relaciones	Todos colaboramos en todo	1	2	3	4	5
	Todos tienen un buen comportamiento	1	2	3	4	5
	Mis compañeros escuchan mis opiniones	1	2	3	4	5
	Me involucro en situaciones personales para ayudar a resolver algo para que las cosas estén bien	1	2	3	4	5
	Puedo pedir a algún compañero que me sustituya mientras resuelvo algún asunto	1	2	3	4	5
	Compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
	Responsabilidad	Todos cumplen con todas las tareas en toda la institución (Puno y Juliaca)	1	2	3	4
Me alcanza el tiempo para lograr los objetivos		1	2	3	4	5
Todos cumplen con la jornada laboral		1	2	3	4	5
Cumplo con todo lo asignado por mi jefe o jefes		1	2	3	4	5
Todos son puntuales		1	2	3	4	5
Cooperación	Ambiente de trabajo	1	2	3	4	5
	Siento el apoyo de los demás compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
	Coopero con los demás	1	2	3	4	5
Conflicto	Siempre existe alguien que no permite lograr los objetivos de la institución	1	2	3	4	5
	Solo hay una que otra persona que llega tarde	1	2	3	4	5
	Debido a mi capacidad puedo hacer el trabajo y salvar alguna situación	1	2	3	4	5
	Algunos traen problemas personales al trabajo	1	2	3	4	5
Comunicación	Conozco los objetivos de la DIRCETUR	1	2	3	4	5
	Conozco todas las actividades de DIRCETUR	1	2	3	4	5
	Se me comunica oportunamente mis tareas	1	2	3	4	5
	Puedo pedir fácilmente cualquier información en toda la Institución.	1	2	3	4	5
	Recibí todo lo necesario para un buen desempeño en mi puesto	1	2	3	4	5
	El POI y otros instrumentos de gestión me son útiles	1	2	3	4	5
	Puedo realizar sugerencias y comentarios sobre mi trabajo a mis jefes	1	2	3	4	5
	Sus jefes escuchan sus opiniones	1	2	3	4	5
	Sus compañeros escuchan	1	2	3	4	5

	sus opiniones					
	Conozco la normatividad relacionada a mi trabajo	1	2	3	4	5

1: PESIMO 2: MALO 3: REGULAR 4: BUENO 5: EXCELENTE

2. ¿Qué le gusta de su trabajo?

.....  
 .....

3. ¿Qué NO le gusta de su trabajo?

.....  
 .....

4. ¿Cómo mejoraría ese aspecto que no le gusta?

.....  
 .....

Del 1 al 5

1: PESIMO 2: MALO 3: REGULAR 4: BUENO 5: EXCELENTE

Califica el clima laboral de la DIRCETUR \_\_\_\_

Califica la sostenibilidad empresarial de la APAVIT, favorecida por DIRCETUR \_\_\_\_

GRACIAS

**ENCUESTA SOBRE INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRCETUR EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LA APAVIT - PUNO 2017**

(Encuesta dirigida a los agremiados de la APAVIT. Lea detenidamente y responda con la verdad.)

**PREGUNTAS FILTRO**

F0. Nombres:.....

F1. Sexo:

Masculino	1	Femenino	2
-----------	---	----------	---

F2. ¿Qué edad tiene usted?

Menor de 18 años	1	De 46 a 65 años	4
De 18 a 29 años	2	De 66 años a más	5
De 30 a 45 años	3		

F3. ¿Grado de instrucción más alto concluido?

Primaria	1	Posgrado	5
Secundaria	2	Maestría	6
Técnica	3	Doctorado	7
Universitaria	4	Posdoctorado	8

F4. ¿Cómo califica los ingresos de su AAVV?

Muy altos	1	Bajo	4
Altos	2	Muy bajos	5
Medios	3		

F4. ¿Cómo califica los gastos de su AAVV?

Muy altos	1	Bajo	4
Altos	2	Muy bajos	5
Medios	3		

1. ¿Cómo CALIFICA lo siguiente?

1: PESIMO 2: MALO 3: REGULAR 4: BUENO 5: EXCELENTE

Planificación	Dircetur coordina actividades con las Agencias de Viajes	1	2	3	4	5
	Personal de Dircetur	1	2	3	4	5
	Las funciones y tareas Dircetur referidas a las Agencias de Viajes	1	2	3	4	5
	Acceso a los servicios de Dircetur	1	2	3	4	5
	Dircetur tiene herramientas y estándares de calidad para agencias de viajes	1	2	3	4	5
	Dircetur tiene programas de capacitación y actualización para las empresas	1	2	3	4	5
Informalidad	Dircetur da incentivos para empresas formales	1	2	3	4	5
	Operativos e inspecciones de Dircetur a empresas	1	2	3	4	5
	Sanciones a empresas informales e ilegales	1	2	3	4	5

Competitividad	Capacidades tecnológicas de su empresa	1	2	3	4	5
	Capacidades organizacionales de su empresa	1	2	3	4	5
	Alianzas estratégicas de su agencia	1	2	3	4	5
	Productos de su Agencia	1	2	3	4	5
	Infraestructura en los lugares turísticos	1	2	3	4	5
	Estrategias de ventas	1	2	3	4	5
	Directorio de Agencias de Viajes actualizado	1	2	3	4	5
	Normatividad relacionadas a las agencias de viajes	1	2	3	4	5
Mercado	Arribo de turistas	1	2	3	4	5
	Precios de los paquetes en el promedio de agencias	1	2	3	4	5
	Sus proveedores	1	2	3	4	5
	Adaptación a diversas épocas del año de su agencia	1	2	3	4	5
	Oferta turística de las agencias de viajes de Puno	1	2	3	4	5
	Promoción de Puno	1	2	3	4	5
Calidad	Recursos humanos (profesionales y técnicos en turismo)	1	2	3	4	5
	Existen diversidad de productos, recursos y atractivos adecuados para ser vendidos al turista	1	2	3	4	5
	Se premia la calidad de los servicios de las agencias de viajes por Dircetur	1	2	3	4	5
	Existe evaluación de personal de Dircetur	1	2	3	4	5
	Existe evaluación de personal de su agencia	1	2	3	4	5
	Seguridad y protección al turista	1	2	3	4	5

1: PESIMO 2: MALO 3: REGULAR 4: BUENO 5: EXCELENTE

2. ¿En qué le es beneficiosa la DIRCETUR?

.....  
.....

3. ¿En qué le perjudica la DIRCETUR?

.....  
.....

Del 1 al 5

1: PESIMO 2: MALO 3: REGULAR 4: BUENO 5: EXCELENTE  
Califica el clima laboral de la DIRCETUR \_\_\_\_

Califica la sostenibilidad empresarial de la APAVIT, favorecida por DIRCETUR \_\_\_\_

GRACIAS

### ANEXO 3

TABLA 8

#### PROMEDIOS DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Factores del clima laboral		Factores de la sostenibilidad empresarial	
Identidad	2,95	Competitividad	3,03
Cooperación	3,77	Mercado	3,01
Desafío	3,38	Calidad	2,78
Estándares	3,60	Informalidad	1,23
Conflicto*	-4,35	Planificación	1,98
Responsabilidad	4,06	Escala: 1=Pésimo / 5=Excelente Índice mínimo de aprobación: 4,00  * Escala: 1=Muy baja / 5=Muy alta Índice mínimo de conflicto: 4,00	
Estructura	2,70		
Relaciones	3,17		
Recompensa	2,15		
Organización	3,53		
Comunicación	3,49		
Liderazgo	3,07		
PROMEDIO	2,63		

Fuente: Encuestas en Anexo 2

Elaboración propia

## ANEXO 4

### GRADO DE CONFIABILIDAD Y CORRELACIÓN

TABLA 9

#### GRADO DE CONFIABILIDAD DE LAS VARIABLES

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0,884</b>	<b>2</b>

Fuente: Anexo 2

Elaboración: El Ejecutor

TABLA 10

#### CORRELACIÓN DE KENDAL Y SPEARMAN ENTRE EL CLIMA LABORAL DE LA DIRCETUR Y LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LA APAVIT PUNO

			Clima organizacional de la DIRCETUR	Sostenibilidad empresarial de la APAVIT favorecida por la DIRCETUR
Tau_b de Kendall	Clima organizacional de la DIRCETUR	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 38	,853** ,000 38
	Sostenibilidad empresarial de la APAVIT favorecida por la DIRCETUR	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,853** ,000 38	1,000 . 38
Rho de Spearman	Clima organizacional de la DIRCETUR	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 38	,861** ,000 38
	Sostenibilidad empresarial de la APAVIT favorecida por la DIRCETUR	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,861** ,000 38	1,000 . 38

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

Fuente: Encuestas en Anexo 2

Elaboración propia

## ANEXO 5

### DESARROLLO DE COMPETENCIAS

TABLA 11

#### CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

Pregunta	Escala	1	2	3	4	5
1. Tengo metas específicas y claras en mi puesto.						
2. Comprendo con exactitud las especificaciones de mi puesto.						
3. Las metas de mi puesto son atractivas y motivadoras.						
4. Comprendo cómo se mide mi desempeño en este puesto.						
5. Tengo fechas límites para alcanzar mis metas en este puesto.						
6. Si tengo más de una meta que alcanzar, se cuáles son las más importantes y cuales las menos importantes.						
7. Mis metas requieren todo mi esfuerzo.						
8. Mi gerente me explica las razones para alcanzar mis metas que tengo.						
9. Mi gerente me apoya y me estimula para alcanzar mis metas.						
10. Mi gerente me deja participar en el establecimiento de mis metas.						
11. Mi gerente me deja intervenir en la decisión de como hare para ejecutar mis metas.						
12. Si alcanzo mis metas, sé que mi jefe estará contento.						
13. Recibo el crédito y el reconocimiento cuando alcanzo mis metas.						
14. Luchar por mis metas hace más divertido mi trabajo que lo que sería si no tuviera metas.						
15. Me siento orgulloso cuando me retroalimentan indicándome que he alcanzado mis metas.						
16. La otra gente con la que trabajo me alienta a alcanzar mis metas.						

17. Algunas veces compito con mis compañeros para ver quién puede hacer el mejor trabajo para lograr nuestras metas.					
18. Si alcanzo mis metas, mejorara la seguridad de mi puesto.					
19. Si alcanzo mis metas, mejorara la posibilidad de un aumento de sueldo.					
20. Si alcanzo mis metas, mejorara la posibilidad de que me den un ascenso.					
21. En general creo que tengo plan(es) adecuado(s) para alcanzar mis metas.					
22. Recibo retroalimentación periódica que me indica cómo voy en relación con mis metas.					
23. Creo que mi capacitación fue suficientemente buena, así que estoy en condiciones de alcanzar mis metas.					
24. Las políticas de la organización ayudan en lugar de estorbar el logro de metas.					
25. En esta compañía, los equipos trabajan juntos para alcanzar las metas.					
26. Esta organización proporciona suficientes recursos (por ejemplo, tiempo, dinero y equipo) para lograr que el establecimiento de metas sea efectivo.					
27. En las sesiones de evaluación del desempeño, mi supervisor recalca la solución de problemas, más que criticarme.					
28. En esta organización, las metas se usan más para ayudarlo a uno a realizar bien su trabajo, más que para sancionarlo.					
29. Aquí, la presión de lograr las metas estimula la honestidad en contraste con los engaños y la deshonestidad.					
30. Si mi gerente comete un error que afecta mi capacidad para alcanzar mis metas, lo admite.					
Escala: Casi nunca    1 2 3 4 5    Casi siempre					

Fuente: Helriegel y Slocum (2004)

Elaboración propia

### Calificación e interpretación

Sume los puntos indicados en las partidas 1 a 30. Calificaciones entre 120 y 150 señalan una situación de alto desempeño, de alta satisfacción en el trabajo. Sus metas son motivadoras y está comprometido para alcanzarlas. Cuando llega a sus metas recibe recompensas por sus logros. Calificaciones entre 80 y 119 sugieren una situación de trabajo muy variada, con algunas características que motivan y satisfacen, y otras que frustran y provocan descontento. Calificaciones entre 30 y 79 señalan una situación de trabajo de bajo desempeño, de descontento.