

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE  
DIOS  
FACULTAD DE ECOTURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ECOTURISMO



TITULO DE TESIS:

“CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ALBERGUE EXPLORER’S INN EN TAMBOPATA - MADRE DE DIOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS TURISTAS QUE LO VISITAN, 2016”

TESIS PRESENTADO POR:

Bach. PAUCAR QUISPE, Rolando

Bach. MAMANI COLQUE, Silver Domingo

PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ECOTURISMO

ASESOR: Dr. AGUILAR PÉREZ, Carlo  
Teófilo

CO ASESOR: Mag. QUISPE SOLIS,  
Héctor

**Puerto Maldonado, 2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE  
DIOS  
FACULTAD DE ECOTURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ECOTURISMO



TITULO DE TESIS:

“CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ALBERGUE EXPLORER’S INN EN TAMBOPATA - MADRE DE DIOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS TURISTAS QUE LO VISITAN, 2016”

TESIS PRESENTADO POR:

Bach. PAUCAR QUISPE, Rolando

Bach. MAMANI COLQUE, Silver Domingo

PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ECOTURISMO

ASESOR: Dr. AGUILAR PÉREZ, Carlo  
Teófilo

CO ASESOR: Mag. QUISPE SOLIS,  
Héctor

**Puerto Maldonado, 2019**

**DEDICATORIA:**

*A Dios por iluminar nuestros caminos en esta etapa de nuestra vida.*

*A nuestra familia por el gran cariño y apoyo incondicional.*

## **AGRADECIMIENTOS:**

*A nuestra Facultad de Ecoturismo, de manera especial al Dr. © Carlo Teófilo Aguilar Pérez y al Lic. Héctor Quispe Solis por su apoyo y guía en nuestro trabajo de investigación.*

*A la Gerencia de la empresa Explorer's Inn, por brindarnos todas las facilidades durante el desarrollo de las encuestas realizadas para obtener la información de campo.*

*A nuestros docentes que aparte de ser nuestros maestros, nos apoyaron durante toda la trayectoria de nuestra carrera universitaria.*

## RESUMEN

El presente trabajo de Investigación corresponde al área social de gestión empresarial, específicamente Cultura Organizacional y Atención al Cliente. El objetivo fundamental es determinar cómo influye la Cultura Organizacional en la Satisfacción de los Turistas de la Empresa Explorer's Inn. La fundamentación teórica parte del criterio de Idalberto Chiavenato, quien considera que la Cultura Organizacional es "un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización". La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización. La hipótesis plantea demostrar que la Cultura Organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan. La investigación es de tipo correlacional, utilizando el diseño no experimental mediante un estudio transversal. La conclusión general, de acuerdo a los resultados es que si influye significativamente la Cultura Organizacional en la Satisfacción de los Turistas. La recomendación plantea utilizar el estudio de la cultura organizacional, como herramienta estratégica para mejorar la atención a los turistas.

## ABSTRACT

The actual research focuses its analyzes in the Company Management of Explorer's Inn specifically on the Organizational Culture and the Customer Service. The main goal is to determine how the Organizational Culture influences in the satisfaction of the Tourists of the Company Explorer's Inn The theory ground comes from the concepts of Idalberto Chiavenato, whom considers that the Organizational Culture is "A set of habits and believes established through norms, values, attitudes and expectations all shared by everyone in the organization". The culture represents the mentality that prevails in an organization. The hypothesis wants to show that the Organizational Culture has a significant influence on the tourist satisfaction in Explorer's Inn. The research is of the correlational type no experimental by means of a cross-sectional. The general conclusion is that the Organizational Cultural has an influence on the tourist satisfaction. The recommendation is that the information collected and processed on this thesis should be used to build up strategies to improve the tourist satisfaction in the Explorer's Inn. An in this way fitting in satisfaction standards with every tourist demand or expectation in relation with the service in general provided by Explorer's Inn in every one of its components.

**Key words:** Organizational culture, aspect, diagnosis, dimension, the tourist's satisfaction, influence significantly and strong organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional como elemento fundamental de empresas Privadas, Instituciones Estatales y Organizaciones no Gubernamentales, Asociaciones u otros grupos que se encuentran vinculados con la actividad turística, deben mantener un ambiente de vital importancia, que les permita a los miembros de cualquier entidad antes mencionada desarrollar y compartir sus diferentes costumbres y conductas propias, posibilitando mantener así una relación afable entre los compañeros de trabajo, lo cual tiene que ser favorable para el desarrollo de todo el recurso humano que la conforman.

Por ello, un apropiado entorno en base a una nutrida y fuerte cultura organizacional promueve el verdadero ENGAGEMENT, permite motivar la participación y un adecuado desempeño de los integrantes de cada organización turística, ello si es que las personas asumen compromisos de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, es porque la cultura organizacional de la empresa es coherente o concuerda con las expectativas del recurso humano que la integra.

Por otra parte, existe un consenso generalizado al considerar que las organizaciones laborales transitan hacia un cambio de paradigma donde el valor de los intangibles constituye su mayor divisa<sup>1</sup>. En este sentido, la nueva economía está orientada hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que posee una organización para enfrentar las circunstancias de un entorno cada vez más complejo y competitivo<sup>2,3</sup>. Por consiguiente, las organizaciones en su entorno interno laboral asumen el desafío de evaluar aquellos elementos culturales que definitivamente condicionan su dinamismo social con el fin de orientar y fortalecer el potencial del recurso humano, encaminado a la obtención de lograr mejores resultados de manera individual, grupal y organizacional.

---

<sup>1</sup> PÉREZ, T., «Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto», [tesis de doctorado], Villa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Departamento de Ingeniería Industrial, 2011.

<sup>2</sup> ALHAMA, R., Dimensión Social de la empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas, La Habana, Cuba, Editorial Ciencias Sociales, 2005, ISBN 959-06-0724-1.

<sup>3</sup> CODINA A., DÍAZ R. & DÍAZ, I., La consultoría de organizaciones cubanas: experiencia y aprendizajes, La Habana, Universidad de La Habana, 2011, ISBN 978-959-7211-12-9.

Las empresas turísticas deben procurar y encaminar a la excelencia, buscando siempre un perfeccionamiento constante, fundamentalmente tomando en cuenta la búsqueda de una fuerte cultura organizacional como base.

Las empresas turísticas deben considerar que el nivel de satisfacción del cliente, marcará su nivel de lealtad para sus servicios, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa: “Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional”<sup>4</sup>.

La empresa Explorer’s Inn, luego del cambio de propietario viene implementando en diferentes áreas acorde con las tendencias del mercado en cuanto a necesidades, gustos y preferencias, enfatizando así mismo en la capacitación del talento del recurso humano ya que estas variables son claves fundamentales para lograr los objetivos de la empresa y para el desarrollo de la cultura organizacional fuertemente orientada a la satisfacción del turista.

Por otro lado esta investigación ha revisado literatura de nivel internacional, nacional y regional, encontrando temas relevantes respecto a la importancia de la Cultura organizacional y cómo ésta influye en la Satisfacción de los turistas.

Con el presente trabajo de investigación se propone brindar información veraz a la empresa Explorer’s Inn, para que ésta formule estrategias mediante acciones correctivas, encaminadas a la mejora constante y a la gestión de los procesos de formación, mantenimiento y comportamiento humano; de esta manera la cultura organizacional influirá en la eficiencia y productividad de la empresa turística. En consecuencia, consideramos muy importante el desarrollo de este estudio el cual se ha destinado a comprobar que la cultura organizacional de la empresa Explorer’s Inn, influye en la satisfacción de sus turistas.

---

<sup>4</sup> Thompson I. 2006.

## ÍNDICE

Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	14
1.1 El problema.....	14
1.2 Planteamiento del Problema.....	16
1.3 Objetivo General y Específicos.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Justificación e Importancia.....	17
1.5 Hipótesis General.....	18
1.6 Hipótesis Específicos.....	18
1.7 Sistema de Variables e Indicadores.....	19
1.8 Operacionalización de las Variables.....	19
1.9 Población.....	19
1.10 Muestra.....	19
Capítulo II: Revisión Literaria.....	21
2.1 Marco Teórico.....	21
2.1.1 Antecedentes de estudio a nivel internacional.....	21
2.1.2 Antecedentes de estudio a nivel nacional.....	31
2.1.3 Antecedentes de estudio a nivel regional.....	33
Cultura Organizacional.....	34
Satisfacción del Turista.....	44
2.2 Bases teóricas.....	54
Capítulo III: Metodología.....	64
3.1 Generalidades.....	64
3.2 Método.....	64
3.3 Técnica e instrumento de colecta de datos.....	64
3.4 Fases del proceso de investigación.....	66
3.5 Materiales y equipos.....	66
Capítulo IV: Resultados.....	68
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	115
5.1 Conclusiones.....	115
5.2 Recomendaciones.....	116
Bibliografía.....	118
Anexos.....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Baremo para calificación Cuestionario W.E.N.S.....	70
Tabla N° 02. Número de Test W.E.N.S. aplicados a toda la población.....	70
Tabla N° 03. Puntajes promedio por dimensión e interpretación Cuestionario W.E.N.S.....	71
Tabla N° 04. Puesto actual.....	73
Tabla N° 05. Interés por los problemas tanto del trabajo como personales de sus compañeros.....	74
Tabla N° 06. ¿Recibe trato justo por parte de superiores?.....	75
Tabla N°07. Identificación con los objetivos de la empresa.....	76
Tabla N° 08. ¿Cómo se siente en su grupo de trabajo?.....	77
Tabla N° 09. ¿La información que recibe sobre asuntos de trabajo, la comprueba?.....	78
Tabla N° 10. Calificación de la comunicación en su departamento.....	79
Tabla N° 11. ¿Analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?.....	80
Tabla N° 12. ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?.....	81
Tabla N° 13. ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?.....	82
Tabla N° 14. ¿Una idea sobre asuntos de trabajo que usted propone en su departamento logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?.....	83
Tabla N° 15. ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?.....	84
Tabla N° 16. ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?.....	85
Tabla N° 17. ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con procedimientos actuales?.....	86
Tabla N° 18. ¿Piensa usted que las personas que comprenden y que se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?.....	87
Tabla N° 19. ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?.....	88
Tabla N° 20. ¿Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?.....	89
Tabla N° 21. ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?.....	90
Tabla N° 22. ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agreden a la mayoría de las personas?.....	91
Tabla N° 23. ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos de su departamento?.....	92
Tabla N° 24. Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor	

parte de veces por:.....	93
Tabla N° 25. ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?.....	94
Tabla N° 26. ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?.....	95
Tabla N° 27. ¿Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?.....	96
Tabla N° 28. En una reunión para tomar decisiones en su departamento, participan:.....	97
Tabla N° 29. Significado para interpretar la Satisfacción del Cliente.....	98
Tabla N° 30. Puntajes por cada dimensión de la Variable Dependiente "Satisfacción de los turistas".....	99
Tabla N° 31. ¿Cómo calificas la apariencia o presentación de los trabajadores?.....	100
Tabla N° 32. ¿Cuándo la empresa le prometió hacer algo en cierto tiempo, lo cumplió?.....	101
Tabla N° 33. ¿Cuándo usted tuvo algún problema durante su estadía, el personal de la empresa, le mostró un sincero interés en solucionarlo?.....	102
Tabla N° 34. ¿Los empleados de la empresa les atendieron a su momento?.....	103
Tabla N° 35. ¿Los empleados de la empresa, siempre estuvieron dispuestos a ayudar a sus requerimientos?.....	104
Tabla N° 36. ¿Los empleados de la empresa fueron amables y serviciales durante su estadía? ¿Cómo lo califica?.....	105
Tabla N° 37. ¿El conocimiento de los empleados fue veraz y suficiente cuando respondió a sus preguntas?.....	106
Tabla N° 38. ¿La empresa le brindó un servicio individualizado durante su estadía? ¿Cómo lo califica?.....	107
Tabla N° 39. ¿La empresa estuvo preocupada por sus deseos de conocer el lugar?.....	108
Tabla N° 40. Coeficiente de Correlación R.....	109
Tabla N° 41. Análisis y discusión de Resultados.....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Promedios por cada dimensión de la Variable Independiente "Cultura Organizacional".....	71
Gráfico N° 02: Puesto actual.....	73
Gráfico N° 03: Interés por los problemas del trabajo como personales de sus compañeros.....	74
Gráfico N° 04: ¿Recibe trato justo por parte de superiores?.....	75
Gráfico N° 05: Identificación con los objetivos de la Empresa.....	76
Gráfico N° 06: ¿Cómo se siente en su grupo de trabajo?.....	77
Gráfico N° 07: ¿La información que recibe sobre asuntos de trabajo, la	

comprueba?.....	78
Gráfico N° 08 Calificación de la comunicación en su departamento.....	79
Gráfico N° 09: ¿Analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?.....	80
Gráfico N° 10: ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?.....	81
Gráfico N° 11: ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?.....	82
Gráfico N° 12: ¿Una idea sobre asuntos de trabajo que usted propone en su departamento logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?.....	83
Gráfico N° 13: ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?.....	84
Gráfico N° 14: ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?.....	85
Gráfico N° 15: ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con procedimientos actuales?.....	86
Gráfico N° 16: ¿Piensa usted que las personas que comprenden y que se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo.....	87
Gráfico N° 17: ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?.....	88
Gráfico N° 18: ¿Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?.....	89
Gráfico N° 19: ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?.....	90
Gráfico N° 20: ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agreden a la mayoría de las personas?.....	91
Gráfico N° 21: ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos de su departamento?.....	92
Gráfico N° 22: Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:.....	93
Gráfico N° 23: ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?.....	94
Gráfico N° 24: ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con Sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?.....	95
Gráfico N° 25: ¿Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?.....	96
Gráfico N° 26: En una reunión para tomar decisiones en su departamento, participan:.....	97
Gráfico N° 27: Promedios por cada dimensión de la Variable Dependiente "Satisfacción de los turistas".....	99
Gráfico N° 28: ¿Cómo calificas la apariencia o presentación de los trabajadores?.....	100

Gráfico N° 29: ¿Cuando la empresa le prometió hacer algo en cierto tiempo, lo cumplió?.....	101
Gráfico N° 30: ¿Cuando usted tuvo algún problema durante su estadía, el personal de la empresa, le mostró un sincero interés en solucionarlo?.....	102
Gráfico N° 31: ¿Los empleados de la empresa les atendieron a su momento?.....	103
Gráfico N° 32: ¿Los empleados de la empresa, siempre estuvieron dispuestos a ayudar a sus requerimientos?.....	104
Gráfico N° 33: ¿Los empleados de la empresa fueron amables y serviciales durante su estadía? ¿Cómo lo califica?.....	105
Gráfico N° 34: ¿El conocimiento de los empleados fue veraz y suficiente cuando respondió a sus preguntas?.....	106
Gráfico N° 35: ¿La empresa le brindó un servicio individualizado durante su estadía? ¿Cómo lo califica?.....	107
Gráfico N° 36: ¿La empresa estuvo preocupada por sus deseos de conocer el lugar?.....	108
Gráfico N° 37. Correlación de valores entre las variables Cultura Organizacional y Satisfacción de los turistas.....	110

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

#### 1.1 El problema.

Cada empresa tiene su propia historia, filosofía, valores, políticas y costumbres que pertenecen a una cultura organizacional. Además mantienen un ambiente de trabajo cordial y afable, pero otras demuestran todo lo contrario y con el tiempo, todas estas variables son percibidas por los miembros de la organización y por los clientes.

El nuevo personal de la empresa, suele llegar con muchas expectativas y entusiasmo a su puesto de trabajo, pensando también en las actividades a realizar y en la relación laboral entre compañeros; pero a pesar de esto, todo podría cambiar si el clima organizacional de la empresa, no es el adecuado para su desempeño laboral. Pese a esta situación, es importante identificar las variables que intervienen en la creación de un clima laboral motivante, convirtiéndose en factores claves para la productividad y operatividad de la empresa.<sup>5</sup>

“Es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan con la empresa”.<sup>6</sup>

La cultura organizacional es un pilar fundamental que alienta y encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.<sup>7</sup> Esto se comprueba en el desempeño personal de los colaboradores de la empresa y su efecto en la satisfacción de los turistas que perciben el servicio.

El turista de hoy, es cada vez más exigente con el servicio que recibe, por lo tanto las empresas turísticas, buscan estrategias para brindar un servicio de calidad, intentan mejorar sus productos, intentan diferenciarse de sus competidores, pero muchas veces no se dan cuenta, que la mejor

---

<sup>5</sup> Montes M. & Ruiz J. “Análisis de la Cultura Organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Marcimex S.A. del Cantón Naranjito” Ecuador 2014.

<sup>6</sup> Robbins & Judge, 2009, p.127).

<sup>7</sup> Montes M. & Ruiz J. 2014

estrategia es fortalecer la cultura organizacional adecuadamente, para que se encaminen en una sola dirección todos los trabajadores y directivos para el logro de objetivos en común.

El albergue Explorer's Inn, es una empresa turística, que brinda servicios y productos turísticos desde 1975 (42 años) y está ubicada en colindancia con la Comunidad de la Torre. Posee 100 hectáreas de propiedad privada y 1047 hectáreas concesionadas para ecoturismo todas estas dentro de la Reserva Nacional Tambopata. Explorer's Inn, fue pionero en Ecoturismo, desarrollando el famoso Tambopata Report, que es una colección de diferentes tipos de estudios de carácter biológico, entomológico, de suelos entre otros, que sentaron las bases que luego justificarían la creación de la Reserva Nacional Tambopata "RNTAMB", idea promovida por su primer propietario el Sr. Max Gunther y científicos reconocidos como David Pearson<sup>8</sup>.

El albergue Explorer's Inn está compuesto por las diferentes actitudes, comportamientos, normas, valores, costumbres y modos de expresión de cada uno de los empleados que laboran en ella.

En la actualidad existen en el tramo del río Tambopata numerosas empresas turísticas que ofertan servicios turísticos similares, por lo que se considera posibles competencias para la empresa Explorer's Inn, ya que el turista busca la mejor alternativa para su compra y sobre todo que el producto satisfaga sus necesidades y expectativas de viaje, brindándoles el mejor servicio posible.

Como se ha podido analizar en la revisión de la literatura, la cultura organizacional tiene mucha influencia tanto en la eficiencia como en la eficacia de la organización, por otra parte la motivación de los empleados, en el ambiente de trabajo cómodo es posible generar buenas relaciones humanas, lo cual repercute en el desempeño laboral de la empresa y sobre todo en la atención y el nivel de satisfacción que se les brinda a los turistas.

---

<sup>8</sup> Datos obtenidos de la Oficina de Gerencia del Albergue Explorer's Inn.

Por esta razón consideramos que es de gran importancia analizar ¿Cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción de los turistas que visitan el Albergue Explorer's Inn?

## **1.2 Planteamiento del problema**

**¿Cómo influirá la Cultura organizacional del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan?**

Existe una relación directa entre el servicio prestado y el nivel de satisfacción de los mismos. Dicho de esta manera, se entiende que durante el proceso de la prestación del servicio por parte de los trabajadores quienes tienen una relación directa con los turistas, y donde éste último puede percibir aspectos positivos de la cultura organizacional del personal.

La investigación desarrollada ha evidenciado que hay una relación directa entre el nivel de satisfacción de los turistas y la existencia de una cultura organización en el Lodge Explorer's Inn.

La cultura organizacional entendida como un conjunto de normas, hábitos, creencias, valores y sentimientos comunes a todos los miembros de una organización tiene un impacto sumamente fuerte en los turistas que hacen uso de los servicios ofrecidos por Explorer's Inn ya que ellos al entrar en contacto directo con el FRONT OFFICE de la organización experimentan las emociones que el clima laboral de la empresa condiciona durante su estadía. Entendiendo este clima laboral como un producto de la cultura organización de Explorer's Inn.

## **1.3 Objetivo General y Específicos.**

### **1.3.1 Objetivo General:**

- Determinar cómo influye la Cultura organizacional del personal que labora en el albergue Explores Inn en Tambopata - Madre de Dios en la Satisfacción de los turistas que lo visitan.

### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar la influencia de la Moral y satisfacción del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la Satisfacción de los turistas que lo visitan.
- Determinar la influencia de la Comunicación del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la Satisfacción de los turistas que lo visitan.
- Determinar la influencia de Actitud al cambio del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la Satisfacción de los turistas que lo visitan.
- Determinar la influencia de la Solución de conflictos del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la Satisfacción de los turistas que lo visitan.
- Determinar la influencia de la Toma de decisión del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la Satisfacción de los turistas que lo visitan.

### **1.4 Justificación e importancia.**

Actualmente, el entorno de competitividad, obliga un cambio respecto a la manera en que las empresas turísticas se relacionan con sus clientes (viajeros). Una estrategia para impedir que la competencia se los lleve a sus clientes es conservando una estrecha y buena relación con sus clientes, con el propósito de poder conocer cuáles son las nuevas tendencias del mercado de esta manera brindarles productos y servicios de alta calidad, los cuales logren satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas.

El propósito de esta investigación, es recopilar información veraz y relevante que permita conocer el nivel de satisfacción de los turistas del Albergue Explorer's Inn, ya que en el análisis de ciertas falencias en la cultura organizacional, pueden llegar a influir en el desempeño laboral de la organización, los posibles conflictos entre compañeros de trabajo, la falta

de comunicación de jefe a empleados, generaría una mala atención a los clientes, esto generando desconformidad, quejas, una mala percepción del turista sobre la empresa y su desempeño.

Es por ello que se tuvo el análisis de la Cultura organizacional y otros aspectos importantes los cuales contribuyeron a identificar el problema central que influye en la satisfacción de los turistas del Albergue Explorer's Inn y así encontrar acciones encaminadas hacia una mejor atención a los turistas y aumentar sus niveles de satisfacción, con ello creando procesos correctivos y eficaces para evitar la pérdida de los turistas y crear una ventaja competitiva.

Este trabajo de investigación servirá como un instrumento de soporte para la Gestión Empresarial de la empresa Explorer's Inn,, además con esta investigación se contribuye con un estudio sobre la importancia de la Cultura organizacional y satisfacción del turista.

### **1.5 Hipótesis General.**

- La Cultura organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.

### **1.6 Hipótesis Específicas.**

- La Moral y satisfacción del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.
- La Comunicación del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.
- La Actitud al cambio del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.

- La Solución de conflictos del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.
- La Toma de decisiones del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.

### 1.7 Sistema de Variables e Indicadores.

- **Variable Independiente:** Cultura Organizacional.
- **Variable Dependiente:** Satisfacción de los Turistas.

### 1.8 Operacionalización de las Variables.

VARIABLES	DIMENSIONES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> * Cultura Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moral y satisfacción.</li> <li>➤ Comunicación.</li> <li>➤ Actitud al cambio.</li> <li>➤ Solución de conflictos.</li> <li>➤ Toma de decisiones.</li> </ul>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> * Satisfacción de los Turistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elementos tangibles.</li> <li>➤ Fiabilidad.</li> <li>➤ Capacidad de respuesta.</li> <li>➤ Seguridad.</li> <li>➤ Empatía.</li> </ul>

### 1.9 Población.

Está conformado por 15 empleados que laboran en el Albergue Explorer's Inn<sup>9</sup>, y 141 turistas el cual es el promedio mensual del año 2016 que visitaron al referido Albergue<sup>10</sup>.

### 1.10 Muestra.

La muestra para determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción del turista, se calculó utilizando la siguiente fórmula estadística,

<sup>9</sup> Datos obtenidos de la Oficina de Administración del Albergue Explorer's Inn.

<sup>10</sup> Datos obtenidos del Departamento de Reservas y Ventas del Albergue Explorer's Inn.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Dónde:**

**Sus valores**

**correspondientes:**

n = tamaño de la muestra.	n = ?
q = variabilidad negativa (50%).	E = 0,05
Z = nivel de confianza (95%)	Z = 1,96
N = tamaño de la población (141).	P = 0,5
p = variabilidad positiva (50%).	Q = 0,5
e = margen de error (5%)	N = 141

Remplazando valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (141)}{(141) \cdot (0,05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \cdot (0,25) \cdot (141)}{(141) \cdot (0,0025) + (3,8416) \cdot (0,25)}$$

$$n = \frac{(0,9604) \cdot (141)}{(0,3525) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{135,4164}{1,3196}$$

**n = 103**

Tamaño de muestra (empleados) = 15 encuestas.

Tamaño de muestra (turistas) = 103 encuestas.

## CAPÍTULO II.

### REVISIÓN LITERARIA

#### 2.1 Marco Teórico.

##### 2.1.1 Antecedentes de estudio a nivel internacional

- **Montes M. Ruiz J.** en el año 2014, en su investigación de tesis **“Análisis de la Cultura Organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Marcimex S.A. del Cantón Naranjito, Ecuador”**. El propósito de esta investigación, fue recopilar la información necesaria que les permitió conocer el nivel de satisfacción de los clientes, dado que, posibles falencias en la cultura organizacional, podrían influir en el desempeño laboral de la organización.

Al conocer las variables que influirían en la operatividad de la empresa y el nivel de satisfacción de los clientes, el objetivo de esta investigación fue a la organización, acciones correctivas encaminadas a la mejora continua y a la gestión de procesos de formación, además de estrategias promocionales que ayuden a mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa. En esta tesis de investigación llegaron a los siguientes resultados:

- El estudio de campo realizado, dio como resultado que el 100% de los colaboradores de la empresa, mencionaron que valoran tanto el sueldo como otros factores de motivación entre los que detallaron: el trato profesional de los superiores, el sentirse parte de la empresa, las posibilidades ciertas de poder ascender dentro de la estructura empresarial, entre otras.
- Dentro de la investigación, se pudo detectar que han existido ciertos conflictos dentro de la empresa y que incluso varios de los empleados actúan de manera pasiva, mientras que otros actúan de forma activa, lo cual podría generar un ambiente incómodo, afectando así el clima laboral, la operatividad de la empresa e

incluso las actividades de comercialización que se efectúa con el cliente externo.

- Se pudo identificar al cliente satisfecho, ya que la mayoría de ellos han realizado más de una compra en Marcimex por el contundente hecho de tener la experiencia de un servicio que cumplió con las expectativas desarrolladas en el proceso de venta, este concepto que lo podemos definir como empoderamiento del cliente, nos permitirá reducir el riesgo de pérdida de comprador poderoso ya que se desarrolla un concepto de fidelidad que incluso puede llegar al mejor uso de nuestros activos ya que podemos desarrollar estrategias de venta cruzada.
  - Según los datos obtenidos en el proceso investigativo, se pudo observar que las estrategias promocionales crean expectativas que pueden influir en el nivel de satisfacción de los clientes, ya que ellos acuden a MARCIMEX por los diferentes atributos y facilidades de pago que la empresa les ofrece. El éxito de MARCIMEX en la localidad de Naranjito está en cubrir las expectativas desarrolladas en el cliente con productos y servicios adecuados.
- **Robles, D. en el año 2013**, en su investigación de tesis “**Cultura Organizacional en restaurantes de Ciudad Obregón Sonora**”, Ciudad Obregón, Sonora. Señalan que la cultura organizacional es importante, porque se presenta de manera significativa en las empresas. Por ello, el presente estudio de investigación se realizó con el objetivo de conocer cuál es la cultura organizacional existente en la actualidad en los restaurantes de Ciudad Obregón Sonora.

Es necesario señalar que se requirió hacer una recopilación teórica que permitió tener una visión más clara y concisa, en donde se desarrollaron temas importantes relacionados con la investigación. Se definió el método de investigación, el sujeto de estudio y los materiales que se ocuparon para llegar a los resultados deseados. El método que se optó fue de forma cualitativa ya que se analizó el ambiente laboral de los

restaurantes, cabe mencionar que los restaurantes seleccionados fueron treinta y nueve catalogados en pequeñas y medianas empresas, seleccionando cuatro de ellos, donde se realizó en un estudio más a profundo o sea un multicaso.

Además, se necesitaron dos instrumentos para la recopilación de la información necesaria, el cual fue un cuestionario y una entrevista que permitieron percibir la cultura organizacional en los restaurantes de Ciudad Obregón Sonora. El tipo de cultura que presentaron los restaurantes fue cultura del clan, Apolo o del rol y Atenea o de Proyecto, no obstante estos resultados se compararon con otros estudios de investigación, el cual coincidieron que el recurso humano es importante para el buen desarrollo de una empresa, además debe contar con una estructura formal para evitar posibles problemas u errores en el restaurante.

Se concluye que en dicho estudio de investigación se logró el objetivo deseado ya que los resultados mostraron el tipo de cultura organizacional de cada restaurante de Ciudad Obregón Sonora.

- **Ortiz, S., Daza A. & Labarcés C.**, en el año 2013, en su artículo de investigación **“Cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta”**, Colombia, mencionan que, estructurar la cultura organizacional y la forma en la que incide en el rendimiento de las organizaciones, sirve de punto de partida para estudiar el desempeño laboral de los empleados, se utiliza como registro de éxito o fracaso dentro de las organizaciones y elemento que influye en la creación de valores y comportamientos evidenciables en símbolos, lenguajes, ritos difundidos entre los miembros y que resultan favorables o desfavorables en el servicio que ofrecen. En otras palabras, puede que no esté escrita pero se palpa en la forma de hacer las cosas de las organizaciones,

puesto que contribuye al aporte de nuevas ideas en beneficio de la competitividad de la empresa<sup>11</sup>

- **Castelluci en el año 2011**, en su tesis de investigación **“Sistema de Calidad en Turismo: Posibilidades y restricción de su implementación en Mar de Plata”**, Argentina, indica en su resumen, lo cual hace referencia y aproximación a nuestro tema de estudio, que “Desde un enfoque cualitativo, y tomando la modalidad de estudio de casos múltiples, se analizan en dieciocho empresas de servicios turísticos, la cultura organizacional, donde se asienta la cultura de la calidad, y el perfil cultural de la alta dirección, desde la perspectiva teórica del capital social. Los componentes cognitivo y estructural del capital social de una empresa y de la alta dirección, son los que determinan su perfil cultural, condicionando su desempeño e incidiendo finalmente, en la satisfacción del cliente”.

Por otra parte también resalta que “Los resultados de estudio evidencian que en las empresas marplatenses analizadas aún no está consolidada una cultura de calidad orientada hacia la excelencia. En tanto los componentes del capital social de estas empresas están limitando el desarrollo de esta cultura, donde el perfil cultural organizacional, y en menor medida el perfil cultural de la alta dirección, se constituyen en uno de los principales factores condicionantes restrictivos para implementar Sistemas de Gestión de Calidad”; de aquí se desprende que la satisfacción del cliente existen componentes importante que determinan el perfil cultural.

- Un artículo publicado en Internet, por **Ordaz & Camargo**. Vol. 8Nº p. 125-138. en el año 2010, en la muestra de uno de los resultados de la tesis doctoral titulada: **“Estrategia Metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el Turismo Sostenible, estudio de caso, zona de Viñales”**, Cuba, mencionan que el fomento a escala local del turismo favorece el diseño de ofertas

---

<sup>11</sup> Pettigrew, 1979, p.570; Azanzaa, Morianob y Molero, 2013, p.46.

cuyo objetivo principal debe ser la satisfacción personalizada del cliente, por lo que el ambiente en que se desarrolla esta actividad estará sustentada por una cultura organizacional caracterizada por un clima especial de cordialidad, hospitalidad, calidad y competitividad, a partir de la formación y la participación individual y social de los miembros de las organizaciones implicadas y de otros actores de esta actividad.

La participación debe propiciar el desenvolvimiento de una serie de valores en los núcleos receptores, en cuanto al cuidado y respeto de la naturaleza, a su cultura, creencias, costumbres y tradiciones de la comunidad donde se desarrolla esta.

Lo anterior conduce a pensar que este desarrollo de valores en los miembros de las organizaciones vinculadas a la actividad turística, contribuye a ampliar el espectro de la cultura organizacional, hacia una nueva concepción que es la sostenibilidad turística, ésta a su vez debe incidir en la cultura comunitaria ocurriendo un proceso de intercambio entre ambas; la relación se plantea como un nexo lógico e imprescindible para alcanzar un fin.

En consecuencia, en el mismo artículo mencionan que, el término “**valor**” aparece generalmente referenciado como un componente esencial en el análisis de las diferentes definiciones de cultura organizacional abordado por autores como: (Diaz Llorca. 2006:107; Alabart. 2001 & Robbins. 1999), es por ello que existe una relación manifiesta entre ambos conceptos, ya que los valores constituyen elementos fundamentales del concepto de cultura organizacional.

Para una mejor comprensión de esta afirmación, se realiza un estudio de lo expresado por varios autores acerca de los diferentes niveles de la cultura organizacional (Schein. 1988; Peiró. 1990; Alabart. 2003), de lo que se infiere dos aspectos significativos:

- La construcción de las ideas sobre los distintos niveles de cultura se desarrolla desde las presunciones subyacentes, hasta los artefactos visibles, pasando por los valores.
- El segundo nivel siempre es el análisis de los valores centrales que se derivan de los principios que operan día a día, sobre la base de los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta.

La cultura organizacional contribuye al desarrollo y promoción de los diferentes valores dentro de la organización y su entorno. Cada una de éstas posee sus propios valores desarrollados por la cultura que posean, lo que las diferencian entre sí.

- **Yiing & Bin (2009)** desarrollan un trabajo en Malasia cuyo propósito fue investigar **“Los efectos moderadores de la cultura organizacional en las relaciones entre el comportamiento de liderazgo y el compromiso con la organización, y entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, y el rendimiento en el entorno de Malasia”**. En el estudio, se encontró que el compromiso organizacional posee una asociación significativa con la satisfacción laboral, pero no con el desempeño del empleado. Sin embargo, solo la cultura de apoyo ha influido en la relación entre el compromiso y la satisfacción<sup>12</sup>.
- **Cantillo, J. (2013)**, en su investigación de tesis **“Incidencia de la Cultura Organizacional en el desempeño”**. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Sincelejo, Colombia, llegan a tres (03) conclusiones, y que en términos generales buscan identificar la incidencia de cultura organizacional en el desempeño. Una primera conclusión destaca una relación total entre ambos conceptos, Murugan, (2009); Doran, Haddad & Chow (2003); Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, (2007); Han, (2012), Garmendia, (2004), es

---

<sup>12</sup> A.C. Cújar Vertel et al / Estudios Gerenciales 29 (2013) 350-355

decir que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en el desempeño.

Un segundo enfoque destaca una relación parcial, quiere decir que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional Martínez, (2010); Kim, Lee & Yu (2004); Galvez & Perez (2011); Ezirim, Nwibere & Emcchcta, (2010), Yazici, (2009), Yilmaz, Alpkán & Ergun (2004); Zehir, Ertosun, Zehir & Múceldili (2011); Flamholtz & Kannan-Narasimhan, (2005); James & Connolly, (2009); Hartnell, Ou, & Kinicki, (2011); Ezirim, Nwibere & Emecheta (2010); Racelis, (2010); Wilkins & Ouchi (1983); Lim, (1995) y por último se encuentra la investigación realizada por Rousseau (1990) quien concluye a partir de su investigación en 32 organizaciones de servicio de voluntario, la no existencia de relación entre las normas de conducta (dimensión de cultura organizacional) y el recaudo de fondos (dimensión de desempeño organizacional).

- **Vivanco, J. en el año 2010**, en su tesis de investigación **“Los tipos de Cultura Organizacional y el rendimiento de las PYMES en Aguascalientes”**. Área de investigación: Administración del micro, pequeña y mediana empresa. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Concluye en que, través de la aplicación de los modelos estadísticos multivariados, que queda demostrado la alta influencia positiva entre la adopción de las características de la Cultura Organizacional tipo Adhocrática y tipo Jerárquica, con el incremento del rendimiento empresarial, de las Pymes de Aguascalientes, por ende queda demostrada la hipótesis planteada en la investigación, concluyendo que es recomendable la adopción de la cultura organizacional tipo adhocrática o tipo Jerárquica como práctica empresarial, lo que implica el trabajo en equipo y la innovación de productos y servicios para mejorar el rendimiento de las Pymes entendiendo por rendimiento, la satisfacción de los clientes, la imagen de la empresa y de sus productos y servicios, la calidad de sus

productos y servicios, la eficiencia de los procesos operativos internos la organización de las tareas del persona e incremento en la rentabilidad, lo que propicia su desarrollo y permanencia, alcanzándose los objetivos planteados en la investigación al quedar demostrada la hipótesis “La adopción de las características de la cultura organizacional en las Pymes, tiene influencia en el incremento de su rendimiento”; así también los resultados incluyen las principales causas de rendimiento identificadas por los empresarios, tal es el caso que la principal causa de rendimiento según los propios empresarios encuestados, es la Satisfacción de los Clientes, Imagen de la empresa y de sus productos/servicios y la Calidad del producto/servicio; sirviendo esto de guía para otros empresarios pueden replicar estas estrategias para el desarrollo de sus propias empresas; se considera que será objeto de estudio en futuras investigaciones, el análisis del impacto de la implementación de la cadena de valor en México y en específico en Aguascalientes ya que esto implica un cambio cultural determinante en los empresarios de las Pymes de Aguascalientes dado su actual comportamiento de individualismo y celo profesional que han mostrado en el desarrollo de su gestión empresarial y esto se sugiere también debido a que se ha observado que esta forma de gestión empresarial, ha tenido buenos resultados en países como España e Italia donde su implementación ha resultado en un éxito para el desarrollo y permanencia de las Pymes.

- **Albarracin & García P.** en el año 2011, en su investigación “**Cultura Organizacional Adhocrática / Innovación**”, comentan que derivado de su investigación realizada sobre 60 Mpymes de mediana y alta tecnología en Cali Colombia identificaron que la cultura de tipo Clan y la de tipo Innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico tiene un impacto negativo, por lo que consideran que los resultados refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas.

- **Gonçalves J., Gonçalves M. & Carolina**, en el año 2005, en su investigación **“La importancia de la Cultura Organizacional en la gestión de empresas turísticas: El Caso de Blue Tree Hotels, Brasil”**, analizaron la cultura organizacional de la cadena Blue Tree Hotels, destacando las siguientes conclusiones: En líneas generales, los colaboradores demuestran estar satisfechos con la empresa y afirman que reciben las informaciones necesarias y que conocen la cultura organizacional. Los puntos que fueron peores evaluados por los colaboradores fueron las informaciones en situaciones de cambio y los relativos al sueldo.

“La entrevista con la fundadora, se percibe que muchas palabras se repiten, permitiendo que se concluya que los colaboradores de la cadena comprenden y conocen los principales valores de la cultura organizacional de esta empresa y que utilizan dicha cultura incluso en momentos de crisis”.

Tras analizar los manuales de procedimientos, queda clara la preocupación por los clientes, por su satisfacción, y la preocupación en garantizar la máxima calidad con máxima rentabilidad posible.

De manera general, con las observaciones y comentarios obtenidos, se puede decir que los procesos reflejan valores existentes en la cultura organizacional como calidad, atención al cliente, rentabilidad, iniciativa, innovación, resultados, búsqueda de soluciones, responsabilidad, organización, encantamiento y otros, además de garantizar que todas la conozcan.

Resumiendo, la cultura es conocida por sus empleados y la mayoría cree en los mismos valores. Hay una transmisión formal de esta cultura que está asegurada por la gestión por procesos. Esto es un aspecto bastante positivo. El departamento de recursos humanos debe continuar enfocando la cultura organizacional en sus selecciones, principalmente para los puestos de dirección general.

Las observaciones de la gestión por procesos, de los recursos humanos, de la socialización, de los entrenamientos y de los artefactos resultaron bastante productivas y permitieron identificar que la cultura...puede ser considerada como una cultura fuerte y que es ampliamente divulgada y utilizada. Entendiéndose de esta manera que una cultura fuerte es una cultura homogénea.<sup>13</sup>

Además, la cultura presente en los hoteles refleja bastante bien las creencias y valores de la fundadora. El hecho de que la fundadora todavía sigue siendo la presidenta de la cadena es uno de los factores que explica la fuerza de esta cultura.

La cultura de Blue Tree Hotels está ampliamente conectada a la imagen de Chieko Aoki y sus valores y creencias, desde el punto de vista externo e interno. Es importante que gradualmente, la cadena intente establecer su imagen corporativa y su cultura organizacional sin estar tan asociada a la presidenta para garantizar su éxito a largo plazo y su sostenibilidad.

Según la clasificación de Hofstede y Hofstede (2005), se puede decir que la cultura de Blue Tree está orientada en los niveles directivos y gerenciales a los resultados porque busca la innovación y los resultados. Sin embargo, para muchos empleados, está orientada hacia los procesos por la propia característica de sus roles. Es necesario divulgar para todos los niveles la orientación a los resultados que es más compatible con la cultura y reforzar la idea de que la gestión por procesos es una herramienta para alcanzar los objetivos.

La cultura organizacional de esta cadena está orientada para la tarea o rol y es profesional y no parroquial. Las personas son importantes y están motivadas y satisfechas, pero son valoradas principalmente por sus características profesionales y saben que deben buscar constante actualización y desarrollo.

---

<sup>13</sup> Hofstede y Hofstede (2005)

Tiene un sistema abierto que consigue con que las personas se sientan bienvenidas en la empresa. El área de recursos humanos debe hacer un trabajo de concienciación para que todos los departamentos y hoteles tengan el sistema abierto garantizado.

En resumen, es una cadena hotelera con una cultura organizacional fuerte, homogénea, bien conocida y con su gestión organizada, que puede ser considerada como una ventaja competitiva en el contexto actual, tan cambiante y competitivo. Sin embargo, tiene que analizar algunos puntos a mejorar ya mencionados para garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

- **Rodríguez, J.**, en el año 2014, en su trabajo de investigación “**La Cultura Organizacional en relación a la Satisfacción del Cliente de la empresa eléctrica, Quito**”. Trabajo de Investigación que en cuya conclusión manifiestan que existe una relación directa entre las dos variables independiente y dependiente -Cultura Organizacional y Satisfacción del cliente- y que cuya evaluación se fundamenta en el coeficiente de correlación,  $r$  de Pearson. Entendiéndose que existe una fuerte cultura organizacional.
- **Mosadegh (2006)**, desarrolló un estudio en hospitales de Irán, en el cual se determinó **el impacto de los valores culturales en el éxito en la implementación de la gestión de la calidad total**. Por lo cual se requiere que antes de implementar un programa de calidad, se considere la cultura organizacional predominante y se enfoque hacia la calidad de la organización.

### **2.1.2 Antecedentes de estudio a nivel nacional.**

Según la revisión bibliográfica, existen pocos estudios de investigación en este ámbito, de los cuales se presentan solo algunas aproximaciones con relación al tema de estudio.

- **Gómez T., Quispe O., Beltrán C. & Víctor**, en el año 2014, en su investigación “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la

Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, concluyen:

- Tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral de los docentes presentan un índice aceptable, el mismo que debe ser mejorado.
- Se ha demostrado también que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, asociación que permite afirmar que si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral.
- En la cultura organizacional, las dimensiones con mejor resultado corresponden a comunicación y motivación; siendo menores en los aspectos relacionados a los valores y a la identificación institucional.
- Respecto a la satisfacción laboral, los mejores índices se presentan en las dimensiones de desarrollo profesional y relación con su jefe. Se observan menores puntuaciones en la permanencia y en el desarrollo de sus funciones.
- Por otra parte hacen las recomendaciones respectivas de implementar un conjunto de estrategias que permitan mejorar las características tanto de cultura organizacional como satisfacción laboral, evaluadas en cada una de sus dimensiones.

De las conclusiones, es importante mejorar los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y fortalecer los valores, los cuales en subconjunto se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral, y por consiguiente se podría afirmar la influencia que ésta podría tener en la satisfacción del estudiante universitario en los diferentes aspectos que lo relacionan con su docente.

- De acuerdo con **Rainforest Alliance**, (p.16), en la **Guía para una Gestión Empresarial Sostenible**, Elaborado por: Programa de Turismo

Sostenible, y tomando en cuenta el tema II.3 **DESARROLLO DE LOS VALORES EMPRESARIALES**; mencionan que: “En el desarrollo organizacional de toda empresa existe el pensamiento estratégico”, que se plantea como el elemento más espiritual de la misma, aquello que inspira, sostiene e impulsa hacia el éxito todas las iniciativas, incluye la Misión, la Visión y los Valores.

**Para elaborar los Valores es necesario definir el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización y que constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.** Esta sección nos refiere básicamente a la importancia y trascendencia de los valores que crean cultura, apoyando los esfuerzos para el logro de la Misión y poder alcanzar la Visión, no dejando de lado que sin valores sostenibles representan tanto un riesgo para la sociedad y para sí misma.

### **2.1.3 Antecedentes de estudio a nivel regional.**

- Mendoza M. & Solís F., en el año 2013, en su tesis de investigación “Influencia de la Cultura Organizacional para generar satisfacción de los turistas caso: Albergue Estancia Bello Horizonte del distrito de las Piedras, provincia Tambopata”, concluyeron:
  - Al contrastar la hipótesis a un nivel de significancia se afirma la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción de los turistas.
  - La relación a la dimensión: elementos de la cultura organizacional, se observa que el 38% de los turistas manifestaron una influencia buena, un 45% de ellos manifestaron una influencia regular y solo el 17% manifestaron una influencia baja.
  - Factores de la cultura organizacional, se observa que el 36% de los turistas manifestaron una influencia buena, un 36% manifestaron una influencia regular y solo el 28% de ellos manifestaron una influencia baja.

- La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad de la empresa, reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos.
- Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura organizacional se entiende como “Conjunto de valores, normas y formas de pensar compartidas, aprendidas en la actividad grupal a través de la comunicación, que determinan la manifestación de una conducta que garantice una plena satisfacción de las necesidades de los visitantes y del desarrollo de la comunidad receptora, a partir de un equilibrio entre eficiente gestión de los recursos naturales, así como socioculturales y la rentabilidad económica”<sup>14</sup>.

El fomento a escala local del turismo favorece el diseño de ofertas cuyo objetivo principal debe ser la satisfacción personalizada del cliente, por lo que el ambiente en que se desarrolla esta actividad estará sustentada por una cultura organizacional caracterizada por un clima especial de cordialidad, hospitalidad, calidad y competitividad, a partir de la formación y la participación individual y social de los miembros de las organizaciones implicadas y de otros actores de esta actividad<sup>15</sup>. Entendiéndose esta definición en base a la Cultura Organizacional para el Turismo sostenible.

### **a. Definiciones.**

- Según **Chiavenato** (2005:164), afirma que “La cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización”. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.

---

<sup>14</sup> Ortiz, 2007.

<sup>15</sup> Ortiz F. Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible. Universidad de Pinar del Río. Cuba. Vol. 8 N°1 págs. 125-138. 2010

- Así mismo **Chiavenato** (Ibid.) sostiene que la cultura organizacional presenta seis características principales:
  - Regularidad en los comportamientos observados de los participantes. Estas interacciones se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas.
  - Normas. Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.
  - Valores dominantes. Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los servicios.
  - Filosofía. Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados y los clientes.
  - Reglas. Son guías establecidas que refieren al comportamiento dentro de la organización.
  - Clima de la organización. Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.
  
- A su vez, para **Etkin & Schvarstein**, señala que la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad).
  
- Diversos autores como **Guerrero & Navarro (2003, p.27)** y **Morales (2010, p.11)** definen con base en aportes de diversos autores, sosteniendo que la cultura organizacional es la conciencia colectiva o un conjunto de formas de pensar y sentir que se expresan mediante sistemas de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros por sus características, institucionalizando así sus conductas sociales y convirtiéndola en una colectividad particular y distinta.

Según el dato de la referencia se entiende que la cultura organizacional es propia de cada organización y que influye en el aspecto productivo por parte de sus integrantes.

- Según **Tavares, 2004, p.69; González & Parra, 2008, p.46; Gálvez & García, 2011, p.129**), puede entenderse la cultura organizacional como un instrumento que hace más fácil la consecución de los objetivos, y si es capaz de generar valor a la organización, entonces, su cultura será distinta a la de cualquier otra organización y, por ende, será difícil de imitar; lo que se convertiría en un activo estratégico y una ventaja competitiva que direcciona el rumbo de la compañía; ya que comparten historia, normatividad y objetivos comunes trazados como colectividad, asumiéndolos también como objetivos propios.
- El término valor tiene diversas definiciones (**Diaz Llorca, 2006; Perea, M. 1991:3. citado por Ojalvo. Et. All, 2003); García, S. y Dolan, S. I., 1997; Fabelo, 1989; Robbins, 1987**) a partir de la ciencia que provenga el autor que al analizar las mismas se pueden resaltar diversos aspectos significativos con relación a la comprensión de su esencia, entre los que se encuentran:
  - Unidad dialéctica entre los aspectos objetivo y subjetivo; lo individual y lo social.
  - Son construidos por los individuos dentro de sus correspondientes grupos, de acuerdo a sus necesidades, intereses y vivencias.
  - Ejercen función reguladora de la actividad humana expresada a través de una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.
  - Forman parte de la estructura de la personalidad.
  - Su aprendizaje es relativamente estable en el tiempo y permiten comparar normas de actuación.
- Para Rodríguez J. (2014), las **Características de la cultura organizacional**, son las siguientes:

- La cultura organizacional es una expresión descriptiva común, que habla sobre la percepción que tienen los empleados de su organización, no si les gusta. Esta descripción se refiere a representaciones similares por parte de los miembros de la organización.
- El origen de la cultura en una organización, como variable independiente que afecta las actitudes y comportamiento de los empleados puede ser rastreado más de 50 años en el pasado, hasta el concepto de institucionalización.
- La cultura organizacional es la manera compartida -por todos los miembros-, de hacer en la empresa.
- La cultura organizacional es la manifestación de los factores principales de satisfacción en los empleados, es así que, una cimentada cultura organizacional tendrá mayor incidencia en el accionar del trabajador, y por lo tanto existirán un mayor compromiso y menor rotación.
- La cultura organizacional es todo un sistema conformado por valores y creencias, que se muestran en: las conductas, comportamientos, normas, actitudes, forma de comunicación, manera de relacionarse con el entorno interna y externamente, estilo y tendencia de liderazgo en un tiempo determinado.
- La cultura organizacional es el reflejo del grado de aceptación de la misión, visión y objetivos corporativos, en todos los miembros de la organización<sup>16</sup>.

#### **b. Funciones de las Culturas.**

- Para **Robbins & Judge** (2009, p.555-556), entre las funciones de la cultura están:
  - Define fronteras, creando diferencias entre una organización y las demás.

---

<sup>16</sup> Tesis: "La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica, Quito" 2014

- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el interés individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social.
- Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

**c. La Cultura como obstáculo.**

- **Davis** (1990, p. 41), menciona que **“La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos”**
- **Robbins & Judge**, (2009, p.557), identifica algunos obstáculos, tales como:
  - **Obstáculos para el cambio.** Cuando los valores compartidos por los miembros de la organización, no concuerdan con lo que necesita la organización para ser eficaz, la cultura es un obstáculo.
  - **Obstáculos para la diversidad.** Las organizaciones buscan y contratan individuos diversos con el fin de aprovechar las fortalezas que llevan al sitio de trabajo, pero es posible que sus comportamientos estén fuera de lugar con respecto a la cultura fuerte de la organización.
  - **Obstáculos para las adquisiciones y fusiones.** Históricamente, la fusión de empresas se realiza considerando las ventajas financieras o sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal. Además de los estados financieros y la línea de productos favorables, el que la empresa funcione parece ser más cuestión de lo bien que armonicen las dos culturas organizacionales.

- De acuerdo con **Rodriguez J.** (2014:13) ejemplifica señalando que existen organizaciones con culturas fuertes que en el pasado funcionaron bien, pero esa misma cultura se convirtió en un obstáculo para implementar el cambio que exige mejorar y ser competitivo. Por tanto, algunas culturas fuertes se podrían convertir en obstáculo a futuro, cuando se eliminan las fortalezas de las personas, no se armonizan los valores individuales a los de la organización o, no se hacen compatibles las culturas dentro de una fusión.

**d. Origen de la Cultura.**

El origen de la cultura, sus costumbres y tradiciones, tiene sus inicios desde los fundadores de la organización. Los fundadores jugaron un papel importante debido a su visión de la organización y además no están restringidos por costumbres o ideologías anteriores<sup>17</sup>.

**e. Mantener viva la Cultura.**

Según Robbins & Judge, 2009, los fundadores influyen en la formación de la cultura de tres maneras: “Sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos; socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir; el propio comportamiento de los fundadores actúa como un modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos”.

Para mantener viva la cultura organizacional, es importante adentrarse en los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, así como los procedimientos para ascender, pues esto garantiza que quienes son contratados se ajusten con la cultura, misma que recompensa a quienes la apoyan y castiga (incluso expulsan) a los que la desafían. Entre las más importantes fuerzas para el sostenimiento de la cultura tenemos:

- **Selección.** Este proceso concluye con la inclusión del candidato a la organización, generalmente al más adecuado. Se convierte en una

---

<sup>17</sup> Rodriguez J. 2014:14 “La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito”.

actividad de doble vía, debido a que proporciona información tanto de la organización como de los candidatos, es de esta manera, que al encontrar una percepción de posible conflicto entre los valores de uno y/o de otro, se autoexcluyen mutuamente.

- **Alta dirección.** Es otra de las fuerzas que sostiene la cultura organizacional, el comportamiento y lo que dicen los altos ejecutivos, se filtra a través de la organización, emitiéndose a manera de mensajes a sus trabajadores, cuestiones como: puntualidad, vestimenta apropiada, políticas de recompensas o sanciones, parámetros de riesgo, estándares de calidad del producto y/o del servicio, etc.
- **Socialización.** El proceso de reclutamiento y selección encamina al nuevo integrante hacia la cultura de la organización; seguidamente es adoctrinado mediante un proceso de adaptación denominado socialización, en el cual intervienen sus compañeros de trabajo, jefes inmediatos y aquellos compañeros que están directamente encargados de capacitarlo en las tareas específicas del puesto de trabajo a ser ejecutadas. **Este proceso tiene tres etapas:**
  - ✓ La **etapa previa**, se considera a esta, como aquella fase anterior a su ingreso a la organización, en la cual se agrupa todo el aprendizaje previo del individuo, cuya importancia radica en pronosticar el comportamiento futuro sobre la base del comportamiento pasado.
  - ✓ La **etapa de encuentro**, en la cual confluyen los valores tanto del individuo como de la organización, en esta etapa existe una confrontación entre las expectativas de la empresa respecto del individuo, y del individuo en relación a sus responsabilidades laborales, sus compañeros, sus superiores, etc.; esta etapa es la reafirmación de las percepciones obtenidas antes. El nuevo miembro atravesará por el proceso real de socialización, despojándose de suposiciones anteriores y sustituyéndolas por aquellas deseables.

- ✓ Finalmente, la etapa **de metamorfosis**, etapa en la cual se conciben los cambios de larga duración, en esta, el nuevo miembro de la organización domina las aptitudes requeridas para el puesto, ejecuta con éxito los nuevos roles y hace los ajustes a los valores y normas del grupo de trabajo.<sup>18</sup>
- **Guiot** (1992, p.68), señala que “La cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización”.
- Al respecto, **Robbins & Judge** (2009), escribe “El modo en que se socialicen los empleados dependerá del grado de éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección”.

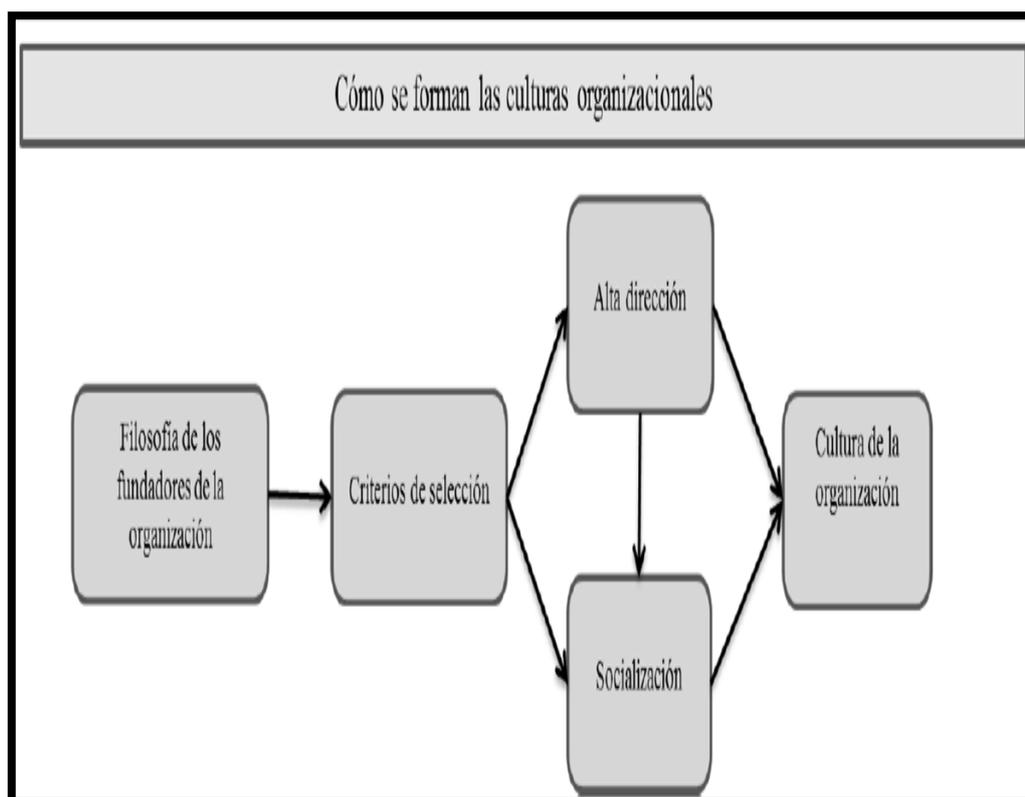


Figura 1. Formación de la Cultura Organizacional.  
Fuente: Robins S. & Judge T. Comportamiento Organizacional Pearson 2009.

<sup>18</sup> Rodríguez J. 2014:15, “La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito”.

f. **Instrumento W.E.N.S.**

Este instrumento fue planteada por autoría colectiva Según Bimos E., Chávez S., Placencia N. & Wiliam, para el diagnóstico de la Cultura Organizacional, el cual comprende **cinco dimensiones**:

- **Moral y satisfacción.** Son el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados; para esto se consideran los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia, relaciones humanas, promociones y ascensos, la supervisión (directivos y líderes de grupo).
- **Satisfacción y moral en el trabajo.** Según Natalia Lorenzo (2007) El nivel de satisfacción (o de insatisfacción) es una de las cuestiones que más interesa a quien estudia el comportamiento humano en el seno de las empresas. Esto es debido a que tradicionalmente se considera que la satisfacción en el trabajo aumenta la productividad.

Esto no es de todo exacto, pero se admite que un alto grado de insatisfacción influye de forma negativa en la actividad laboral. Desciende el espíritu de colaboración, se pierde iniciativa, se cuida menos la calidad del producto o servicio.

Las personas descontentas ejercen mala influencia sobre los grupos de trabajo: su desánimo, las críticas, su actitud poco colaboradora, influyen sobre el resto de los compañeros. La moral del grupo descende y se manifiestan aspectos desfavorables que antes eran perfectamente asumibles, propiciando conflictos individuales y colectivos.

Por todos estos motivos una buena gestión de los recursos humanos debe propiciar que las personas se sientan razonablemente satisfechas con su trabajo, que la moral sea elevada de modo que se cree un buen clima laboral

- **Comunicación.** La comunicación es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes e

interpretamos, es decir, nos estamos comunicando. No existe un estilo correcto de comunicación, sino formas eficaces o no de lograrlo.

Según Keith Davis (2009): “Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Ésta une a las personas a partir de sentimientos y conocimiento.

“La mayoría de los conflictos que surgen en las empresas se deben a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos”.  
Marta Williams y John Byrne Directores de: The Washington Quality Group.

- **Actitud al cambio.** Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción y adaptación de nuevas tecnologías, métodos normas y procedimientos obligando a aquellas adaptarse a éstos. Todo cambio genera en las personas una actitud que puede facilitar, dificultar o imposibilitar la realización de dichos cambios.
- **Actitud frente al cambio organizacional.** Según Secrod & Beckman, 1969, citados por Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004, consideran que las actitudes son guiadas por los sentimientos, pensamientos y predisposiciones de cada individuo, las cuales se ven relegadas en su manera de actuar ante las diferentes situaciones del ambiente. Lo anterior lo complementan los mismos autores citando a Elizur & Guttman (1976) quienes señalan que las actitudes hacia el cambio consisten en la cognición de una persona, reacciones afectivas, y una tendencia comportamental hacia el cambio.

Para Elías (2009) la actitud hacia el cambio organizacional desde el punto de vista de un empleado generalmente es de forma positiva o negativa, según el juicio evaluativo de un cambio implementado por iniciativa de su organización; por ello mismo se enfatiza que las

actitudes hacia el cambio son un componente clave de si una organización esfuerzos de cambio son exitosos o no.

García & contreras (2000) plantean unas estrategias para el cambio de actitud, las cuales se clasifican en tres áreas: a. área social humana: en esta área se incluye la introducción y reforzamiento de actitudes y valores deseables en los empleados, especialmente en lo que se refiere a su identificación con la institución y el reconocimiento de importancia del papel que desempeña dentro del ámbito económico del país; b. área administrativa: se refiere a los conocimientos y destrezas relacionados con la administración de la institución, que permiten el mejor uso y optimización de recursos y, c. área técnica: como su nombre lo indica, se refiere a los conocimientos que permiten elevar el nivel técnico del personal en cada uno de los puestos de trabajo.

- **Solución de conflictos.** En toda organización existen problemas o conflictos entre individuos, ya sea por razones de trabajo o personales, los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Así por ejemplo, en el aspecto personal: resentimientos entre compañeros, incomprensión, etc. En el aspecto de trabajo: escasa coordinación, desconocimiento de los procesos, métodos y procedimientos.
- **Toma de decisiones.** En toda organización, en todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas la más apropiada para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el departamento. Cada departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión.

## **SATISFACCIÓN DEL TURISTA**

Conviene a las empresas turísticas trabajar en el logro de la satisfacción del turista, teniendo en cuenta que ello conlleva a ser exitosos y competitivos en el

mercado; siendo así, todos los miembros de la organización en sus distintas áreas funcionales (Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas, Operaciones, entre otras áreas) deben sumar esfuerzos en común para así lograr lo que todo turista desea “Satisfacción”.

**a. Definiciones:**

La satisfacción del cliente se define como "El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, 2011).

➤ **Rodríguez** (2014), señala que el verdadero concepto “Satisfacer las necesidades del cliente” dará inicio con el reconocimiento de la necesidad de un cambio hacia el interior de la organización. La modificación e innovación de aquellas pautas y modos de actuar no deseados, fuertemente arraigados en las culturas empresariales, es el primer paso hacia llegar a una compañía orientada en el cliente<sup>19</sup>.

**b. Ventaja competitiva.**

En una empresa de servicios, se vería medida con la fórmula perfecta de los elementos adecuados, siendo en muchas ocasiones su componente de diferenciación, el talento humano que la conforma, medido en términos de cultura organizacional. “Es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan con la empresa” (Robbins & Judge, 2009, p.127).

**c. Satisfacción y Calidad.**

La calidad en el servicio corresponde a una evaluación del cliente que refleja las percepciones sobre ciertas dimensiones específicas del servicio tales como: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles.

---

<sup>19</sup> Investigación de tesis “La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito”.

Por su parte, en la satisfacción del cliente influyen las percepciones relacionadas con la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio. Esto se complementa con factores situacionales y factores personales específicos. Lo indicado anteriormente se esquematiza de la siguiente manera:

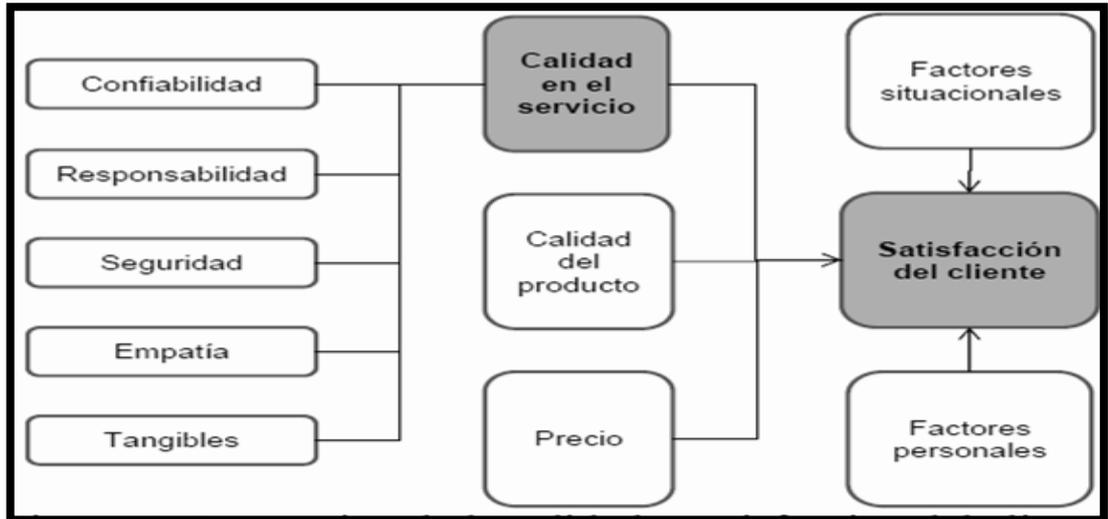


Figura 2. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.  
Fuente: Zeithaml & Bitner. Satisfacción del Cliente. 2003.

#### d. **Cliente.**

Es importante considerar lo señalado por Kotler (2003), el cual nos dice que las empresas deben despertar al hecho de que tienen un nuevo jefe: “El cliente”. Si su personal no piensa en términos de cliente, sencillamente no piensa y si no prestan atención a sus clientes alguna otra empresa lo hará. Este mismo autor define un cliente como “Alguien que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago”. Quien compra, es el comprador y quien consume el consumidor.

#### e. **Tipos de clientes.**

**El interno y externo.** El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Se debe buscar satisfacer a ambos clientes con el trabajo de la empresa.

Los clientes son sin duda uno de los activos más importantes para una compañía, pero a pesar de ello su valor no figura en los libros de contabilidad.

Cohherentemente Stanton, Etzel & Walker (2007) mencionan que, atrás han quedado aquellas épocas en las cuales lo que se buscaba era producir a gran escala y brindar un producto estándar para todos los compradores. Ahora son los clientes quienes ponen las pautas y según sus necesidades se generan las especificaciones de los productos.

Un factor que contribuye a que el cliente sea considerado como “El rey” es la gran competencia que existe en el mercado, la cual genera que todas las empresas vuelquen sus esfuerzos a procurar la satisfacción de sus clientes<sup>20</sup>.

**f. Satisfacción del cliente.**

Según Evrard (citado por Carmona 1998) piensa que “La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, mientras que la actitud hacia un producto o servicio es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta”<sup>21</sup>.

**g. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.**

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes puntos que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer Beneficio:** Según Kotler & Armstrong (2006), el cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

---

<sup>20</sup> Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>.

<sup>21</sup> Recuperado: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/041053.pdf>

- **Segundo Beneficio:** Para Kotler & Armstrong (2006) el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio .Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** Según Kotler y Armstrong (2006,) el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

#### h. **Elementos que conforman la satisfacción del cliente.**

Existen dos formas para evaluar la satisfacción del cliente: La primera fue planteada por los autores Parasuraman, Berry & Zeithaml (1985), la segunda por Cronin & Taylor (1994).

- **Primero:** Se forma a través de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas que se tenían antes de consumir el producto o servicio; bajo esta fórmula los elementos que componen la satisfacción del cliente son a) El rendimiento percibido, b) Las expectativas y, c) El nivel de satisfacción el cual es la diferencia entre percepciones y expectativas.
- **Segundo:** Se forma tomando en cuenta sólo las percepciones; bajo este concepto la satisfacción del cliente tendría como elemento solamente el rendimiento percibido más no las expectativas.

#### i. **El Rendimiento percibido.**

Hace referencia a cuanto el cliente considera haber recibido al momento de obtener un bien o servicio. Este rendimiento percibido empieza y finaliza con el cliente, y en ese proceso adquiere las siguientes características:

- Es determinado desde la perspectiva del cliente, mas no de la empresa.
- Está basado en aquellos resultados que el cliente alcanza con la adquisición del producto o servicio.

- Se fundamenta en el punto de vista del cliente, mas no precisamente en la realidad.
- Puede ser afectado por las percepciones de externos que influyen en el cliente.
- Es dependiente del estado de ánimo y los razonamientos del cliente.

**j. Las expectativas.**

Se refiere a los “anhelos” de los clientes al momento de adquirir un bien o servicio. Las expectativas son el resultado de las promesas del vendedor (beneficios del bien o servicio), de experiencias pasadas (compras), de opiniones de personas cercanas importantes (familia, amigos, etc.), ofrecimientos de la competencia. Las expectativas del cliente deben coincidir con: lo que oferta la empresa y lo que al cliente promedio motiva para comprar. Frente a esta realidad, es importante -como parte de la cultura organizacional-, que se establezca “el nivel correcto de expectativas”, de ello dependerá que se atraiga clientes, se mantenga su fidelidad, y por lo tanto su nivel de satisfacción sea alto.

Los niveles de satisfacción. Una vez adquirido el bien o servicio, el cliente atraviesa por uno de estos niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Cuando existe una percepción negativa respecto del producto, es decir existe un desempeño percibido malo en relación a lo que el cliente espera.
- **Satisfacción:** Cuando existe una percepción positiva respecto del producto, es decir existe un desempeño percibido óptimo en relación a lo que el cliente espera.
- **Complacencia:** Cuando excede las expectativas del cliente.

Las empresas deben considerar que el nivel de satisfacción del cliente, marcará su nivel de lealtad para sus productos o servicios, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa: “Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente

satisfecho se mantendrá leal; pero, hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional. En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional”. Iván Thompson, 2006<sup>22</sup>.

**k. Los Niveles de producto.**

Para Kotler (2006), un producto tiene cinco dimensiones que son: (1) el beneficio central; (2) producto básico; (3) producto esperado; (4) producto aumentado y (5) producto potencial: incluye todas las mejoras y transformaciones que el producto podría incorporar en el futuro. Aquí es donde las empresas investigan nuevas fórmulas para satisfacer a sus clientes y diferenciar las ofertas.

**I- Modelo SERVQUAL.**

Debido a la importancia de la satisfacción del cliente para las empresas e instituciones en general, surgieron herramientas para medir la calidad en el servicio y así conocer el nivel de satisfacción de los mismos; tal como la herramienta **SERVQUAL**; misma que fue desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) donde se evalúan los factores claves para determinar la calidad del servicio prestado. En la figura que a continuación se muestra el modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio en que se basa la metodología SERVQUAL.

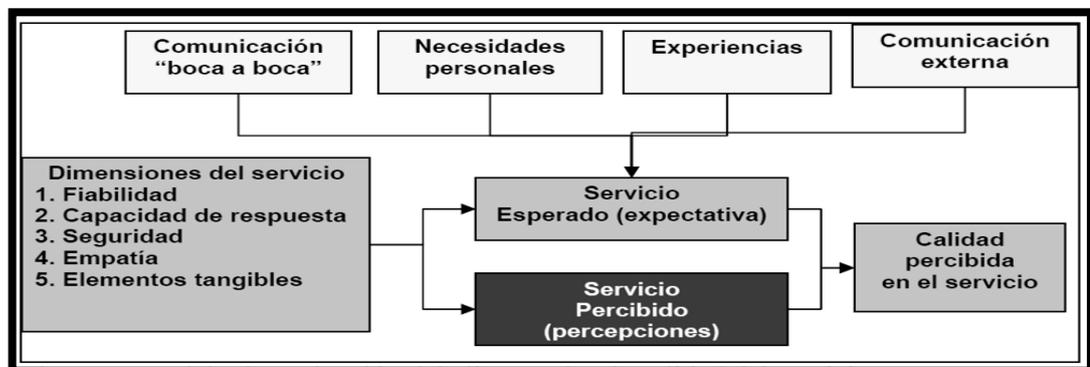


Figura 3. Modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.

<sup>22</sup> Recuperado de <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>.

En este modelo se establece que el cliente espera un servicio (expectativa) y supone recibirá, consciente o inconscientemente evalúa ciertas características (dimensiones del servicio) durante la prestación del mismo, lo que le permite tener impresiones al respecto (percepción) y emite un juicio una vez terminado éste. Por esto mismo, SERVQUAL, es una de las principales fuentes de información para que las empresas de servicios conozcan el nivel de satisfacción de sus clientes, ubicar áreas de oportunidad y proponer y/o implementar mejoras para tener clientes satisfechos. La satisfacción del cliente es lo más importante para las empresas razón por la cual han empezado a buscar la manera de cómo ir creciendo en ese aspecto, brindando un servicio de calidad para estar a la vanguardia con las demás empresas y conservar a los clientes.<sup>23</sup>

### **Definiciones de las cinco (05) dimensiones del modelo SERVQUAL (Service of quality):**

- **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación<sup>24</sup>.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE): Proviene de la palabra en latín tangibilis; adj, “Que se puede tocar”, “Que se puede percibir de manera precisa”.

Para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas SAC CIBERTEC (2007:23): “Son los aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y el material de comunicación que utilizan a primera vista, es la imagen que la empresa proyecta para poder construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas del cliente”.

Según Cantú (2001), un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre **intangibles que se realiza**

---

<sup>23</sup> SERVQUAL: “Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de Catastro e Ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme”

<sup>24</sup> SERVQUAL (Service of quality).

**mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio**, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

Un artículo publicado en internet “Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de Catastro e Ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme”. La investigación concluyó, que la importancia que los clientes dan a cada una de las dimensiones de calidad de SERVQUAL (Service of quality), en la que más se necesita poner atención es la dimensión de elementos **tangibles** en el área de Catastro, ya que al cliente no le parecen atractivas las instalaciones y no cuentan con material suficiente para prestación del servicio; por otra parte en el área de Ingresos el cliente se encuentra inconforme con la **capacidad de respuesta** de los empleados ya que el tiempo que aguardan para obtener el servicio no es satisfactorio.

- **Fiabilidad o presentación el servicio:** Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa, tales como: eficiencia, eficacia, efectividad, repetición y problemas<sup>25</sup>.

Para la Real Academia Española (RAE) es la “Cualidad de fiable (seguridad y buenos resultados), probabilidad del buen funcionamiento de algo”.

Farfán M. Yen (2007:11) precisa que: “La fiabilidad de un sistema es hacer un producto o proceso sin fallos y evitando el riesgo mínimo, con un factor esencial para la competitividad de una industria, va desde (...), hasta el seguimiento del final de la producción”

Según la revista ABB Nueva Zelanda (2009:35): “Una definición habitual de fiabilidad relaciona a esta con la disminución de las averías en los equipos. Por mejorar la fiabilidad se entiende tener la capacidad de identificar los problemas y reparar los equipos antes de que el departamento de operaciones advierta que hay algo que no funciona”.

---

<sup>25</sup> SERVQUAL (Service of quality).

En consecuencia es la capacidad para identificar los problemas, disminuir errores y buscar soluciones con la finalidad de evitar riesgos; mediante la mejora de los procesos, innovación de la tecnología y capacitación del personal, el abastecimiento de los insumos, ejecutándose el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. La fiabilidad es claramente un factor esencial en la seguridad de un producto que asegure un adecuado rendimiento de los objetivos funcionales.

### **Objetivos de la fiabilidad**

En cualquier estudio de fiabilidad, hay la necesidad de definir objetivos o metas las cuales son: Determinar si un sistema ha logrado un nivel específico de rendimiento, definir en qué dirección deben de encaminarse las fuentes para la obtención de un resultado óptimo, calcular el logro de las estimaciones por el método de máxima verosimilitud<sup>26</sup>.

- **Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
- **Seguridad:** conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza<sup>27</sup>.

Según el proyecto promovido por el Hospital Universitario del Valle “Evaristo García”, HUV, en el 2010, con la finalidad de determinar la importancia relativa de las dimensiones de la calidad del servicio, y que al indagar a los usuarios, por cuál es la segunda característica de calidad más importante, nuevamente la Seguridad aparece también como la segunda dimensión más importante para el 25% de los encuestados. Para el 24% de los encuestados la segunda característica de calidad más importante es la Fiabilidad, y sólo para el 12% de los

---

<sup>26</sup> [http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/Noviembre\\_2011/IF\\_HERNAN%20AVILA\\_FCA/CONTENIDO.pdf](http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/Noviembre_2011/IF_HERNAN%20AVILA_FCA/CONTENIDO.pdf)

<sup>27</sup> SERVQUAL (Service of quality).

encuestados, los Elementos Tangibles resultaron ser la segunda característica más importante.

- **Empatía:** Atención Individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.

Ho y Crowley (2003) coinciden con este estudio en la necesidad de fortalecer la confiabilidad en el sistema de información.

Según el artículo de investigación que tuvo lugar en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia en el año 2010, los resultados en cuanto a **empatía**, señala que los aspectos conocimiento de las necesidades, con una brecha de -0.9, formación de usuarios, con -0.8, y orientación al usuario, con -0.7. Este resultado es similar a los de un estudio realizado en la Universidad Cienfuegos, de Matanzas (Fonte, Guerrero y Giraldez, 2004), en el que se halló que atributos como **seguridad y empatía** estaban afectados por la falta de normas formales.

## **2.2 Bases teóricas.**

### **2.2.1 Actitud.**

Según Allport (1935), define actitud como el estado mental y neural de la preparación de la respuesta, organizado a través de la experiencia. Por otra parte Rosenberg & Horland, lo definen como predisposiciones a responder a alguna clase de estímulos con ciertas clases de respuestas. Estas clases de respuesta se especifican como cognitivas, afectivas y conductuales; esto es, los tres componentes que forma la actitud es un conjunto que media entre los estímulos que antecede y la pre-conducta.

### **2.2.2 Actividad turística.**

Según la SECTUR<sup>28</sup>, comprende aquellos actos que realizan las personas para que puedan acontecer hechos de carácter turístico-recreacional. Es la

---

<sup>28</sup> Secretaría de Turismo de México.

suma de todas aquellas empresas que invierten valiosos recursos para producir bienes y servicios en beneficio de las comunidades anfitrionas.

### **2.2.3 Actividad turística.**

Según la SECTUR, comprende aquellos actos que realizan las personas para que puedan acontecer hechos de carácter Turístico-Recreacional. Es la suma de todas aquellas empresas que invierten valiosos recursos para producir bienes y servicios en beneficio de las comunidades anfitrionas.

### **2.2.4 Alojamiento.**

Según la SECTUR, se entiende por actividad turística de alojamiento la ejercida por las empresas que presten servicios de hospedaje al público mediante precio, de forma profesional, bien sea de modo permanente o temporal, con o sin prestación de servicios complementarios.

### **2.2.5 Área Turística.**

Según la SECTUR, define como la extensión de dimensiones variables compuesta de atractivos turísticos unidos y próximos unos a otros, que además cuenta con una red de transporte que los intercomunica.

Está constituida por un espacio geográfico determinado, en el que se concentran varios lugares de atracción de tipo homogéneo o complementario. Debe contar con atractivos turísticos relativamente contiguos y de categorías y jerarquías variables y comprende, generalmente, uno o varios centros urbanos de cualquier magnitud, y además cuenta con una red de transporte que los intercomunica.

### **2.2.6 Calidad.**

Según Domínguez C. & Humberto (2006:47), definen que la calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño en una organización de servicios. Por consiguiente, el concepto de la calidad debe estar siempre relacionado con la satisfacción del cliente: podemos decir

entonces que la calidad genera satisfacción del cliente al 100% y permanentemente.

### **2.2.7 Comunicación.**

Según Sexe (2001:77), define la comunicación como un proceso complejo de interacción entre emisores y receptores que no solo la mayor parte de las veces, casi nunca tratan de transportar mensajes entre polos fijos.

### **2.2.8 Comunicación Organizacional.**

Según De Velasco M. & Nosnik (2003:22), afirman que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización ponen en contacto con un individuo. Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él.

### **2.2.9 Comunicación interna.**

Según Fernández, C. (2002:12), es el conjunto de actividades efectuados por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

### **2.2.10. Comunicación turística.**

Según Torrejón A.<sup>29</sup>, es Transmisión de mensajes publicitarios, informativos, y educativos que emite un emisor (empresa, institución u organización turística) a un receptor (cliente, turista, usuario), a través de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, cine, vallas publicitarias, etc.) y a través de la publicidad directa, información directa y relaciones públicas (folletos y catálogos, correo, buzoneo, entrevistas, conferencias telefónicas, autopistas de la información, etc.). La

---

<sup>29</sup> Diccionario turístico abreviado

comunicación turística es la base en la que se apoya el marketing para dar a conocer y promocionar los productos y servicios turísticos.

### **2.2.11 Conciencia.**

Según Olortegui (1988), el desarrollo de una conciencia fuerte es también consecuencia de la identificación y estaría supeditaría a una relación paterna filial satisfactoria. El cariño materno se correlaciona positivamente con la conciencia, los muchachos de padres afectuosos tienden en mayor grado a desarrollar una conciencia fuerte, más que los padres indiferentes.

### **2.2.12 Conciencia turística.**

Según Torrejón A., es conjunto de actitudes positivas de los prestadores de servicio, comportamiento de los habitantes de un lugar turístico, que humanizan la recepción a través de la hospitalidad y comprensión.

### **2.2.13 Cultura.**

Tylor B. (1871), plantea que la cultura es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad.

La cultura según la UNESCO (1982) lo define como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexión sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Por ella es como discernimos los valores y realizamos nuestras opciones. Por ella es como el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevos significados y crea obras que lo trascienden.

#### **2.2.14 Cultura fuerte.**

Según Hofstede & Hofstede (2005), señalan que una cultura fuerte es una cultura homogénea.

#### **2.2.15 Cultura organizacional.**

Chiavenato (2009), es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnología, problemas y desafíos que surgen constantemente.

#### **2.2.16 Demanda turística.**

Según la SECTUR, es el conjunto de bienes y servicios que los turistas están dispuestos a adquirir en un determinado destino. Ahora bien, de acuerdo con los principios y normas del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN), se entiende como un agregado constituido por la suma del consumo turístico, el consumo colectivo turístico y la formación bruta de capital fijo. En el enfoque de la demanda, el turismo estaría determinado por la cantidad y las características de los bienes y servicios consumidos por los visitantes.

#### **2.2.17 Destino**

Según la SECTUR, es el lugar visitado. En el caso de los visitantes internos, el destino es una zona dentro del mismo país de residencia. En el caso de los visitantes internacionales, el destino puede referirse al país visitado o a una región de dicho país. Un destino es la unidad geográfica básica utilizada para la elaboración de las estadísticas del turismo. Dentro del país de referencia, el país puede dividirse en zonas de destino que

representan regiones turísticas homogéneas o que pueden ser grupos de regiones administrativas del gobierno local.

#### **2.2.18 Ecoturismo.**

Según la UICN<sup>30</sup>, define al ecoturismo como "aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales"

Según la SECTUR, El turista es testigo y protagonista de la conservación de un entorno natural, que se produce en áreas altamente protegidas como: parques nacionales, parques provisionales, reservas privadas, monumentos naturales, sitios protegidos y reservas de uso múltiple. O en áreas naturales que no han sufrido alteraciones por el hombre.

#### **2.2.19 Fidelización.**

Según Sánchez (2007), consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes.

#### **2.2.20 Filosofía empresarial.**

Según García Echevarría (1994), expresa que la filosofía empresarial define los valores de la institución tanto de la perspectiva interna como de su relación con el entorno, es decir que la empresa debe ser congruente con lo que hace y con lo que ofrece a sus clientes.

#### **2.2.21 Identidad.**

Según Di Tella, T. (2001) Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas,

---

<sup>30</sup> Unión Mundial para la Naturaleza

consiste en un conjunto de formas de actuar en lo familiar, lo social, lo político y los valores culturales y éticos asociados a estas formas, que han regido por mucho tiempo en un país o región, y que son aceptados independientemente de su razonabilidad y adaptación a las circunstancias.

#### **2.2.22 Identidad personal o individual.**

Según Laplanche J. & Portalis J., Diccionario de Psicoanálisis, la identificación es un proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se transforma, total o parcialmente, sobre el modelo de este. La personalidad se constituye y se diferencia mediante una serie de identificaciones.

#### **2.2.23 Motivación.**

Chiavenato (2000), define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

#### **2.2.24 Motivación laboral.**

Bruner (1996), fundamentalmente la motivación laboral consiste en mantener culturas y valores corporativos que conlleven a un alto desempeño, por lo que es imprescindible reflexionar sobre qué hacer para estimular a los individuos y a los grupos para que den lo mejor de sí, de manera que favorezcan los intereses organizacionales y personales. La conducta motivada necesita de la voluntad del sujeto, en el ambiente laboral el desempeño de un individuo depende de un motivo, el cual permite el plantearse metas en el trabajo, para que lo estimule a actuar. En la medida que se identifiquen estos motivos, incentivar y dirigir, a los hombres los llevará a aportar más a su trabajo, sino solo pensar en la remuneración económica. Las fuerzas motivadoras son individuales y variables.

### **2.2.25 Oferta turística.**

Según la SECTUR, comprende el conjunto de bienes y servicios capaces de facilitar la comercialización del producto turístico a fin de satisfacer la demanda de los visitantes, en esta condición se entiende por cualquier establecimiento en donde el cliente y/o usuario son principalmente turista. Por lo tanto, el mismo deberá cumplir con las siguientes condiciones para establecerse como oferta turística:

- Vender bienes y servicios que por sus características sean demandados en su mayoría por turistas.
- Estos establecimientos deberán vender su producto para uso final en zonas turísticas, por lo tanto la mayoría de sus clientes sean turistas.

### **2.2.26 Producto turístico.**

Según la SECTUR, es el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos del turista y/o visitante. Ahora bien, en la producción de productos turísticos hay que destacar el tratamiento especial de tres tipos de actividad productiva turística:

- Producción de bienes
- Las agencias de viajes y
- Los operadores turísticos.

### **2.2.27 Promoción Turística.**

Según la SECTUR, implica la difusión de las bondades de la oferta turística hacia los "clientes" potenciales, es decir dar a conocer el producto turístico. Este incluye tanto los atractivos, como actividades turísticas, infraestructura y todo tipo de servicios que dentro del territorio comunal pueden ser de interés para una visita.

### **2.2.28 Satisfacción del cliente.**

Philip Kotler, define como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Para Howard & Sheth (1969), definen como estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio.

### **2.2.29 Servicio al Cliente.**

Para Arrea P. (1991:77), es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

### **2.2.30 Turismo.**

Para la OMT<sup>31</sup>, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual por menos de un año y con fines de ocio, negocios, estudio, entre otros.

### **2.2.31 Valores.**

Según Rokeach, señala que los valores son un tipo de creencias que llevan al sujeto a actuar de una manera determinada; son creencias que prescriben el comportamiento humano.

García (1998), afirma: "valores son lo que suele mover la conducta y el comportamiento de las personas; orientan la vida y marcan la personalidad".

### **2.2.32 Visitante.**

Según las Naciones Unidas (1994), es toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce

---

<sup>31</sup> Organización Mundial del Turismo.

meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar o país visitado, según corresponda a un visitante interno o un visitante internacional.

## **CAPITULO III.**

### **MÉTODOLOGÍA.**

#### **3.1 Generalidades.**

##### **3.1.1 Área de estudio**

El presente proyecto de tesis se realizó dentro de la concesión del Albergue Explorer's Inn, con 1 047,42 Ha otorgadas en concesión según la R.D. 007-2014-SERNANP-DGANP y las zonas adyacentes donde están ubicados los atractivos turísticos del sector, destacando el Lago Cocococha y las colpas de aves y mamíferos.

##### **3.1.2 Información básica.**

El Albergue Explorer's Inn está ubicado en el sector La Torre de lo que actualmente es la RNTAMB, como centro de sus operaciones ecoturísticas en la zona, constituyéndose como pionero del ecoturismo no solo en la provincia de Tambopata, sino a nivel nacional.

#### **3.2 Método.**

##### **3.2.1 Tipo de investigación.**

El presente trabajo de investigación analiza la correlación entre las variables independiente "Cultura Organizacional" con respecto a la variable dependiente "Satisfacción de los turistas" en el albergue Explores Inn., para el cual se utilizó un tipo de investigación descriptivo-correlacional.

##### **3.2.2 Diseño de la investigación.**

Para el presente estudio de investigación se utilizó el diseño no experimental, mediante un estudio transversal, que para determinar la Cultura Organizacional, el cual consiste en recolectar los datos en un solo momento, para luego analizarlos.

#### **3.3 Técnica e instrumento de colecta de datos.**

### **3.3.1 Técnica de recolección de datos y análisis de datos colectados.**

Para la presente investigación se utilizó la “encuesta”, basado en una Técnica psicométrica W.E.N.S., que consiste en un instrumento diseñado para medir la Cultura organizacional, el mismo que contiene cinco preguntas para cada uno de los siguientes cinco aspectos: moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y toma de decisiones, que se aplicaron a todos los trabajadores del Albergue Explorer’s Inn. Esta técnica psicométrica W.E.N.S. fue creada con tal motivo en Quito-Ecuador en 1983, mediante autoría colectiva de Elsa Bimos, Sergio Chávez, Norma Placencia y Wiliam Wilches; Asimismo los puntajes del cuestionario original, fueron modificados de acuerdo a la realidad de la presente investigación, con sus respectivos puntajes, interpretación y recomendación.

Por otra parte, se utilizó la metodología de SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), para medir el nivel de satisfacción de los turistas que visitan al albergue Explorer’s Inn; para el cual, se adaptó el cuestionario SERVQUAL (cuestionario de percepción) tomando como base la descripción de los servicios que brinda y de esta manera obtener el cuestionario adecuado. La herramienta SERVQUAL maneja una escala de respuestas de 7 niveles, siendo el número 1 (fuertemente en desacuerdo) y el número 7 (fuertemente de acuerdo).

Para fines de este proyecto se utilizó la escala Likert. En el cuestionario la escala consta de 5 puntos, siendo el número 1 (extremadamente insatisfecho) y el número 5 (extremadamente satisfecho) utilizada en la herramienta SERVQUAL la cual está diseñada para permitir al cliente variar la respuesta de cada pregunta que describe el servicio. En tal sentido, el cuestionario consta de 09 preguntas.

### **3.3.2 Instrumento de recolección de datos.**

- Formulario de encuestas realizadas a los trabajadores y turistas.

### **3.3.3 Técnica de procesamiento de datos.**

- Se sistematizó la información obtenida para ser procesados en tablas y gráficos y fichas de resumen, de análisis e interpretación.
- Se sistematizó los datos obtenidos de las encuestas, en gráficos.
- Se procedió a analizar las respuestas de los trabajadores y turistas.

### **3.4 Fases del proceso de investigación.**

#### **3.4.1 Levantamiento de información en campo**

Una vez determinado la población y muestras y haber definido el método el cual se aplicó a este trabajo de investigación se prosiguió de la siguiente manera para obtener la información necesaria en el albergue.

- a) Primeramente se solicitó permiso a la Gerencia del Albergue Explorer's Inn para realizar las encuestas tanto a los turistas y a los personales que laboran en dicha empresa.
- b) Seguidamente se visitó al Albergue Explorer's Inn y se procedió a encuestar a los trabajadores y a los turistas de forma aleatoria.
- c) Una vez concluido esta fase se comenzó a realizar la base de datos.

#### **3.4.2 Levantamiento de información en gabinete.**

- a) En primera instancia se digitalizó y procesó los datos obtenidos en campo, empleando para ello una computadora, con la aplicación de los programas Word (redacción) y hoja de cálculo Excel (diseño de base de datos, regresión lineal y gráficos).
- b) Seguidamente se realizó los caculos mediante Microsoft Excel, es decir de la información que brindaron tanto los turistas y los trabajadores que laboran en la empresa.
- c) Obtenido los resultados se efectuó el procesamiento, análisis e interpretación de los datos para determinar la influencia de la Cultura Organizacional en la satisfacción de los turistas.
- d) Se presentó gráficamente los resultados para mostrar y comparar frecuencias de variables correlacional.

### **3.5 Materiales y equipos:**

### **3.5.1 Materiales:**

- Libreta de campo
- Resaltador
- Lapiceros
- Encuestas
- Linterna
- Maletín de primeros auxilios
- Botas de jebe
- Repelente
- Impermeable
- Folder
- Hojas bond
- Útiles de escritorio.

### **3.5.2 Equipo:**

- Computadora
- Cámara fotográfica
- Calculadora.

### **3.5.3 Software:**

- Microsoft Office Excel
- Microsoft Office Word
- Microsoft Office Power point.

## **CAPÍTULO IV.**

### **RESULTADOS.**

En esta parte de la investigación se describe el levantamiento de la información realizada mediante las encuestas del “Cuestionario W.E.N.S”, el cual se aplicó al personal que labora en el Albergue Explorer’s Inn, por otra parte, para medir la satisfacción de los turistas que visitan al referido Albergue, se utilizó el cuestionario SERVQUAL, pero adaptado a la realidad del presente trabajo de investigación. En tal sentido se adiciona la realización de la respectiva interpretación de los resultados obtenidos para posteriormente determinar los efectos en la satisfacción de los turistas, en concordancia a las variables analizadas para determinar la Cultura Organizacional del personal que labora en la referida empresa.

#### **4.1 Levantamiento de la Información.**

##### **4.1.1 Cuestionario W.E.N.S. para diagnosticar Dimensiones de la Cultura Organizacional.**

El diagnóstico de la cultura organizacional se realizó empleando el cuestionario W.E.N.S., dicho instrumento fue creado mediante autoría colectiva en Quito Ecuador 1983, por Elsa Bimos, Sergio Chávez, Norma Placencia y William Wilches, con la finalidad de estudiar cinco factores explicados de la siguiente manera:

##### **➤ Moral y Satisfacción**

Son el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados; para esto se consideran los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia, relaciones humanas, promociones y asensos, la supervisión (directivos y líderes de grupo).

##### **➤ Comunicación**

La comunicación es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes e interpretamos, es decir, nos estamos comunicando. No existe un estilo correcto de comunicación, sino formas eficaces o no de lograrlo.

➤ **Actitud al Cambio**

Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción y adaptación de nuevas tecnologías, métodos normas y procedimientos obligando a aquellas a adaptarse a éstos. Todo cambio genera en las personas una actitud que puede facilitar, dificultar o imposibilitar la realización de dichos cambios.

➤ **Solución de Conflictos**

En toda organización existen problemas o conflictos entre individuos, ya sea por razones de trabajo o personales, los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Así por ejemplo, en el aspecto personal: Resentimientos entre compañeros, incomprensión, etc. En el caso de trabajo: escasa coordinación, desconocimiento de los procesos, métodos y procedimientos.

➤ **Toma de Decisiones**

En todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas la más apropiada para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el Departamento. Cada Departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión.

#### **4.1.1.1 Calificación del Cuestionario W.E.N.S.**

El Cuestionario W.E.N.S. contiene 25 preguntas, cuyo baremo para calificación de puntajes, interpretación y recomendación, señala lo siguiente:

Tabla N° 01

**Baremo para calificación Cuestionario W.E.N.S.**

<b>BAREMO</b>		
<b>PUNTAJES</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
17.1 – 20	Muy alta	Mantener este nivel
14.1 – 17	Alta	Sostener y elevar
11.1 – 14	Medio	Elevar el nivel
8.1 – 11	Baja	Punto de preocupación
5 – 8	Muy baja	Punto crítico

Fuente: Cuestionario W.E.N.S., autoría colectiva de Elsa Bimos, Sergio Chávez, Norma Placencia y Wiliam Wilches, Quito Ecuador 1983.

La aplicación de este test se realizó a 15 personas que laboran en Albergue Explorer's Inn, ubicada en diferentes sectores estratégicamente, el área administrativa en la ciudad de Puerto Maldonado y el área operativa en la Reserva Nacional Tambopata margen derecha del río Tambopata, como observa en la tabla N° 02

Tabla N° 02

**Número de Test W.E.N.S. aplicados a toda la población**

<b>N°</b>	<b>Área</b>	<b>Número de personas</b>
1	Administrativa	3
2	Operativa	12
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1.2 Puntajes Promedio e Interpretación.

Los puntajes promedio se interpretan de acuerdo al baremo establecido por el cuestionario W.E.N.S. modificado de acuerdo a la realidad del trabajo de investigación, los cuales se muestran en la tabla N° 03:

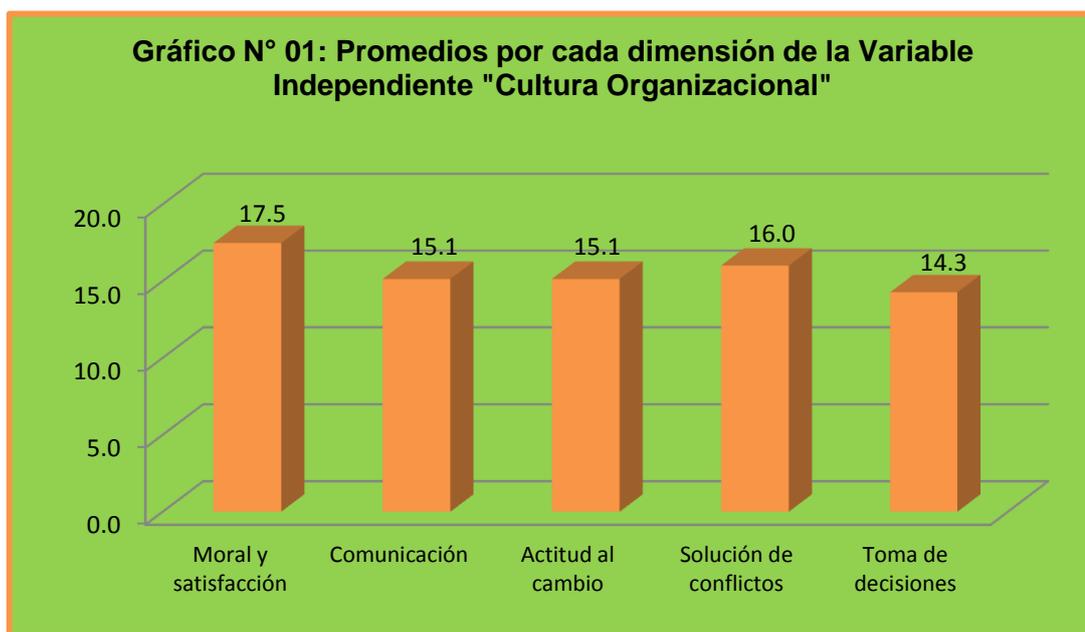
Tabla N° 03

#### Puntajes promedio por dimensión e interpretación Cuestionario W.E.N.S.

Dimensiones de la Variable Independiente "Cultura Organizacional"	Puntajes
Moral y satisfacción	17.5
Comunicación	15.1
Actitud al cambio	15.1
Solución de conflictos	16.0
Toma de decisiones	14.3

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo indicado en la tabla N°03, la cultura organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn, fue evaluada mediante las siguientes cinco (05) dimensiones: Moral y satisfacción, Comunicación, Actitud al Cambio, Solución de conflictos y Toma de decisiones, en los cuales se obtuvieron los puntajes registrados. El puntaje promedio más alto es de 17.5, el cual corresponde a Moral y Satisfacción, mientras que el puntaje promedio más bajo es de 14.3 correspondiente a Toma de decisiones. A continuación, se presentan los promedios por cada dimensión de la variable independiente "Cultura Organizacional", según el gráfico N° 01:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: En este gráfico referido a la “Cultura Organizacional”, con promedios por cada dimensión, podemos referir lo siguiente de su observación. 17.5 por Moral y satisfacción es un promedio Muy Alto que revela que los empleados se sienten muy bien en su centro de trabajo, con relación a como son reconocidos por la administración, como son las relaciones con sus compañeros de trabajo, la seguridad que sienten en su posición operativa y las posibilidades de desarrollo personal que les ofrece su centro laboral.

Otro aspecto igualmente importante con 16 de promedio Alto es el referido a solución de conflictos que indica que este aspecto es manejado con prontitud y con el tino suficiente como para no desatar conflictos que alteren permanentemente el clima laboral.

En cuanto a comunicación y actitud al cambio con promedio de 15.1, es un indicador de que el grupo de trabajo en la empresa es un grupo **permeable** a las nuevas condiciones que puedan aparecer en su entorno y que utiliza muy bien estrategias comunicativas para lograr que los objetivos de la empresa se compartan y se interioricen unificando los esfuerzos de todos en una misma dirección adecuadamente liderados.

En relación a toma de decisiones con promedio de 14.3 se determina que es óptimo y se debe mantener para conservar la unidad en la cadena de mando.

En general todos los promedios alcanzados se deben mantener para asegurar la mayor satisfacción de los turistas, la tranquilidad y comodidad de las personas que laboran en la Empresa Explorer`s Inn.

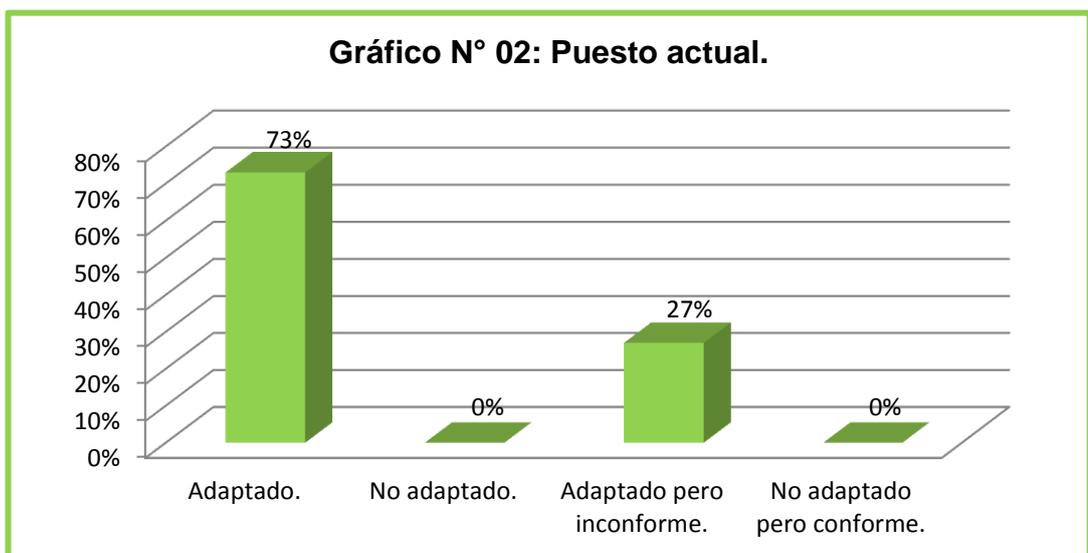
#### 4.1.1.3 Resultados Aplicación Cuestionario W.E.N.S.

A continuación tenemos los resultados e interpretación de las encuestas “Cuestionario W.E.N.S.” realizadas a los quince (15) trabajadores del Albergue Explorer`s Inn, con sus respectivas tablas y gráficos, evaluadas mediante sus cinco (05) dimensiones.

Tabla N° 04

Puesto actual	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Adaptado.	11	73%
No adaptado.	0	0%
Adaptado pero inconforme.	4	27%
No adaptado pero conforme.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



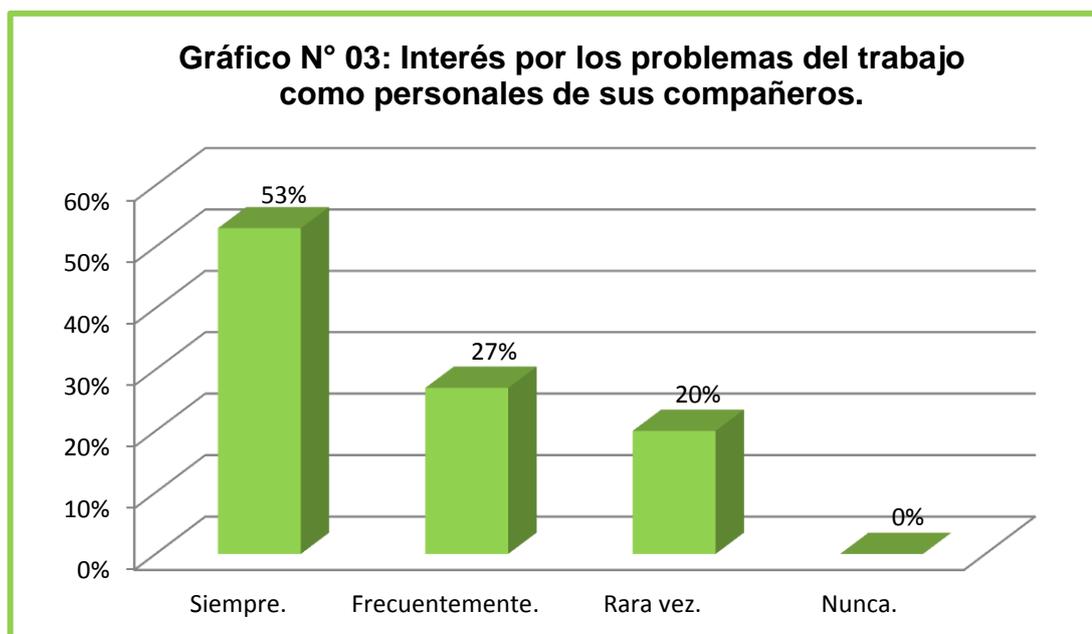
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 02.- Este gráfico que se refiere al tema de Moral y satisfacción de los empleados, nos indica que el 73% de los trabajadores se encuentran adaptados a su puesto de trabajo, lo que significa que el proceso de inducción ha sido bien estructurado y por ello los trabajadores se desempeñan en sus puestos de trabajo cómodamente, además señalaron que se sentían como “UNA FAMILIA”. Solo un 27% se encuentra adaptado pero inconforme básicamente por razones que involucran limitaciones de carácter logístico en sus procesos operativos.

Tabla N° 05

<b>Interés por los problemas tanto del trabajo como personales de sus compañeros.</b>	<b>Número de personas entrevistadas</b>	<b>Representación de los datos en porcentaje (%)</b>
Siempre.	8	53%
Frecuentemente.	4	27%
Rara vez.	3	20%
Nunca.	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.



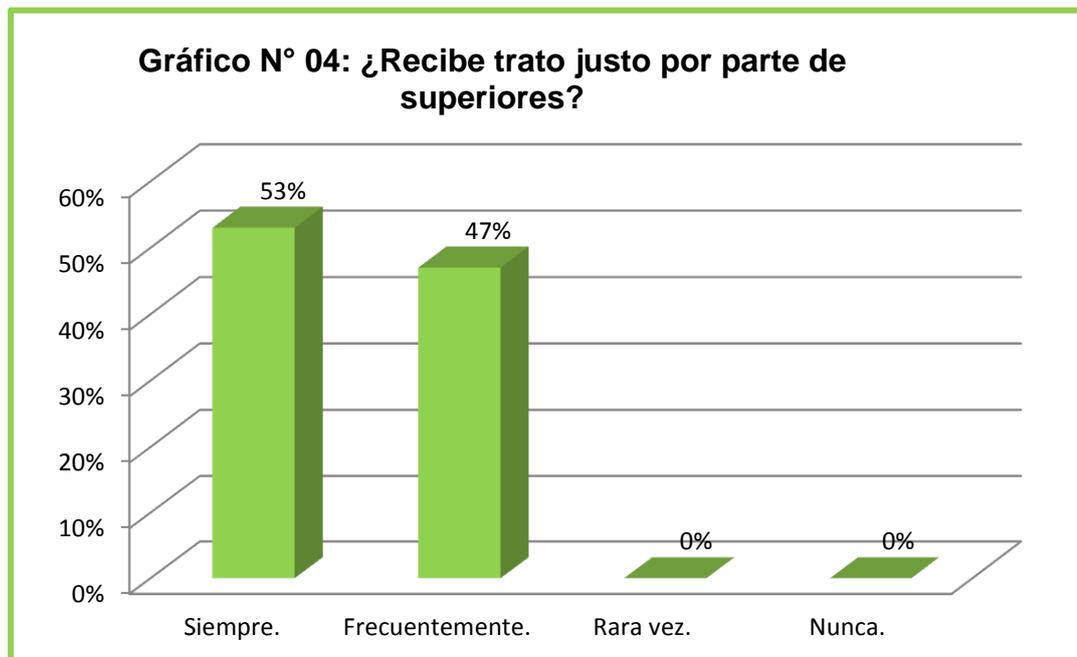
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Grafico N° 03.- En este gráfico que describe también el tema de Moral y satisfacción de los empleados y de acuerdo con los datos obtenidos, analizamos que el 53% de los empleados manifiestan que **siempre** se interesan por los problemas del trabajo como personales de sus compañeros ya que lo consideran muy importante, porque solucionar los problemas del trabajo como personales en forma oportuna permite mitigar posibles efectos negativos en el servicio turístico y por ende en la satisfacción de los turistas, esto también es corroborado por el 27% de los empleados que también lo consideran un factor positivo.

Tabla N° 06

¿Recibe trato justo por parte de superiores?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	8	53%
Frecuentemente.	7	47%
Rara vez.	0	0%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



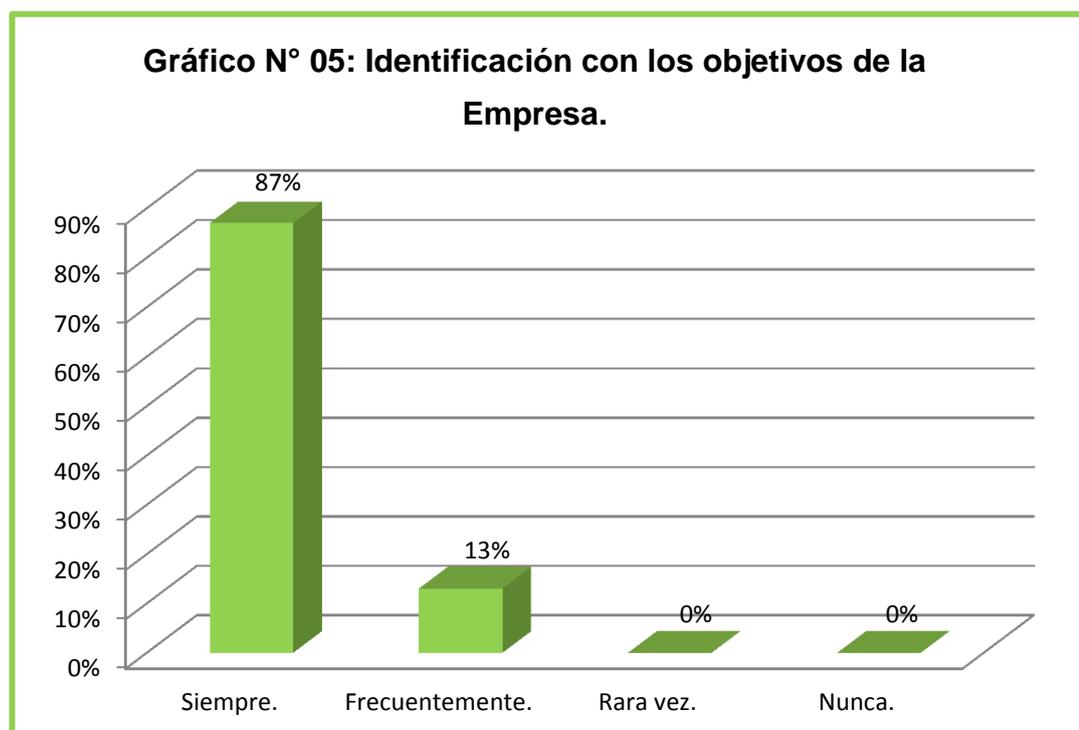
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 04.- En este gráfico que se refiere al tema Moral y satisfacción de los empleados, analizamos que el 53% de los trabajadores manifiestan que siempre reciben un trato justo por parte de sus superiores, así como el 47% manifiesta que este trato justo es frecuente, lo que nos lleva a establecer que se sienten respetados y considerados por parte de los representantes de la empresa influyendo esto de manera positiva en el clima laboral de la empresa.

Tabla N°07

Identificación con los objetivos de la empresa	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	13	87%
Frecuentemente.	2	13%
Rara vez.	0	0%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 05.- En este gráfico que se refiere también a la Moral y satisfacción de los empleados, podemos apreciar que abrumadoramente el 87% de los mismos afirma que se identifican con los objetivos de la empresa. Aquí hay que destacar que este es un factor crucial para definir la fortaleza organizacional de la empresa. Esto se interpreta también como que la empresa ha desarrollado un sistema óptimo de comunicación de sus objetivos y valores a través de capacitaciones sensibilizadoras. Debemos destacar también de forma textual que los trabajadores manifestaron “SENTIRSE PARTE DE LA EMPRESA”.

Tabla N° 08

¿Cómo se siente en su grupo de trabajo?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Aceptado.	15	100%
Rechazado.	0	0%
Apoyado.	0	0%
Aislado.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



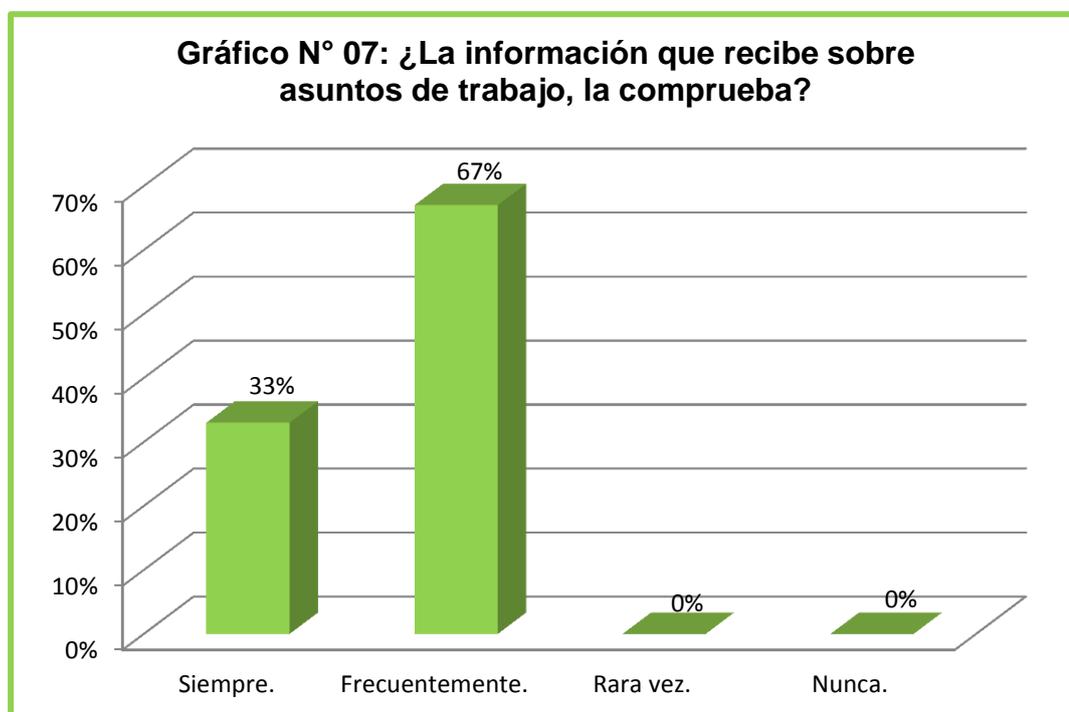
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 06.- En este gráfico que también se refiere a la Moral y satisfacción de los empleados, encontramos que el 100% de los empleados se siente aceptado lo que implica que existe un liderazgo motivador que logra cohesionar a los trabajadores y nuclearlos como equipo fuerte y competitivo, capaz de generar satisfacción por los servicios brindados a los viajeros, teniendo como base de todo esto la confianza que la empresa deposita en ellos.

Tabla N° 09

¿La información que recibe sobre asuntos de trabajo, la comprueba?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	5	33%
Frecuentemente.	10	67%
Rara vez.	0	0%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia. .



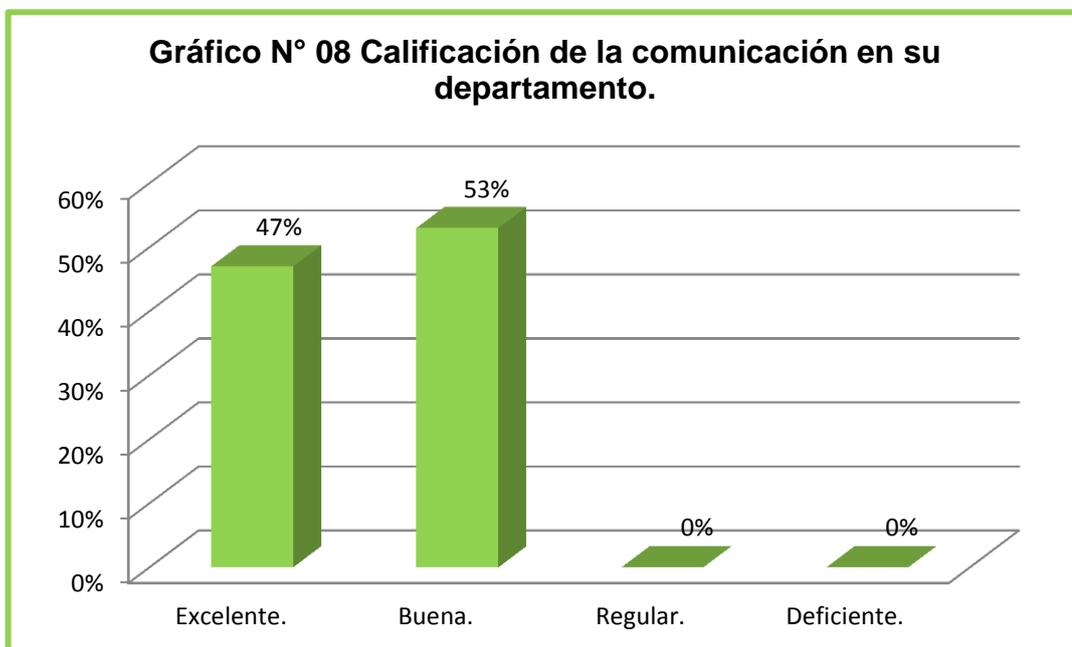
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 07.- En este gráfico que corresponde a la dimensión Comunicación observamos que el 67% de los empleados frecuentemente comprueba la información o instrucciones que recibe de sus superiores, lo que permite que antes de ejecutar sus tareas, se asegure de que los procedimientos de servicio adoptados gracias a la información recibida sean los más óptimos. Esto mismo es corroborado por el 33% de los empleados que manifiesta también comprobar esta información frecuentemente.

Tabla N° 10

Calificación de la comunicación en su departamento	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Excelente.	7	47%
Buena.	8	53%
Regular.	0	0%
Deficiente.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia. .

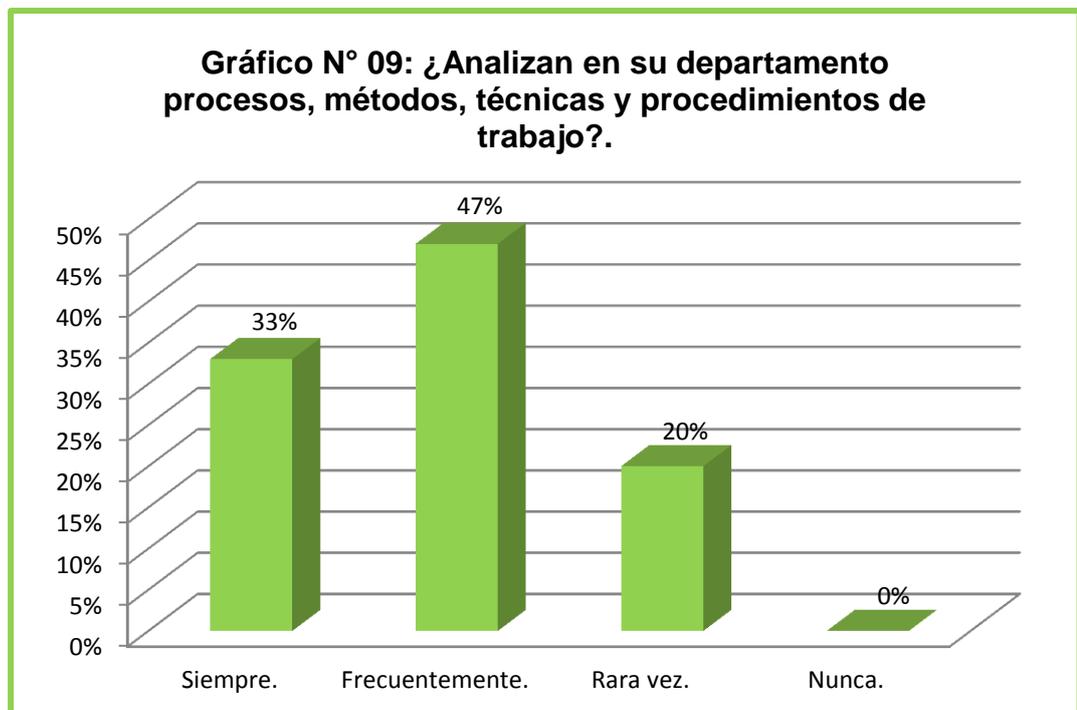
Interpretación Gráfico N° 08.- Este gráfico también de la dimensión Comunicación, nos permite apreciar que la comunicación intra-

departamental es 53% buena y 47% excelente. Los efectos positivos de la comunicación son evidentes, porque mejora la competitividad de la organización y la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, para conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación en la empresa eficaz, fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas, creando un clima de trabajo integrador.

Tabla N° 11

¿Analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	5	33%
Frecuentemente.	7	47%
Rara vez.	3	20%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



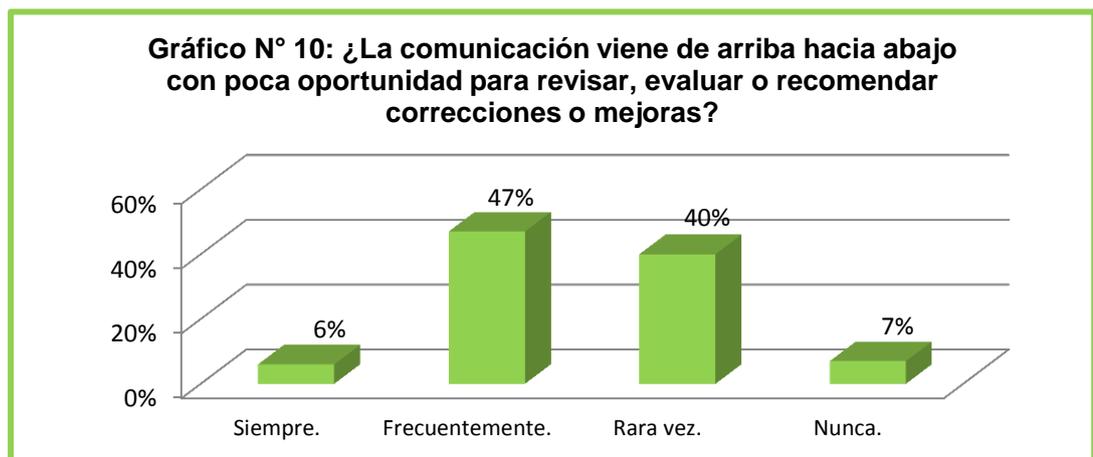
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 9.- Este gráfico, que también se refiere a la dimensión Comunicación nos señala que el 47% de los empleados, de manera frecuente si analizan los procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo y un 33% señalaron también que **siempre** se hace esto con el objetivo de perfeccionar cada proceso servuctivo para entregar el nivel más alto posible de calidad en su servicio.

Tabla N° 12

¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	1	6%
Frecuentemente.	7	47%
Rara vez.	6	40%
Nunca.	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

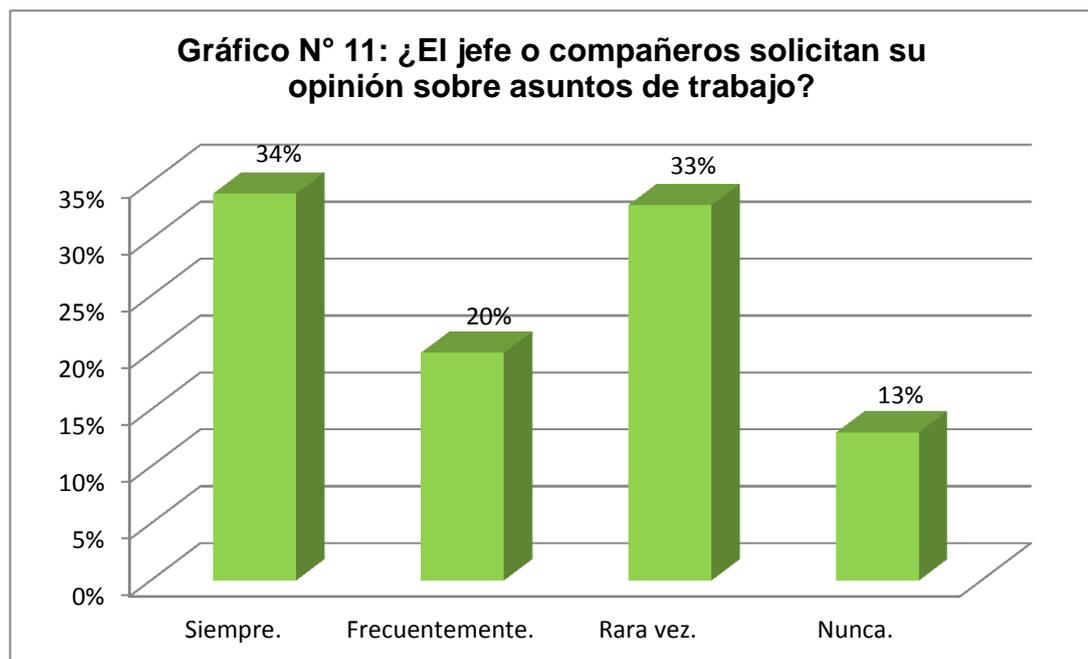
Interpretación Gráfico N° 10.- En este gráfico de la dimensión Comunicación, comprobamos que el 47% de los empleados señala que frecuentemente las órdenes se daban de forma vertical sin posibilidad de evaluar, revisar o recomendar mejoras, un 40% indicó que esto sucedía rara vez y solo un 6% que esto se daba así siempre y finalmente un 7% afirmó que esto no era así nunca. Esto quizás se perciba así porque las decisiones generales o de políticas de servicio se deben respetar de la forma más integra posible y las decisiones al interior de cada departamento de servicio si son tomadas con mayor nivel de participación y más

horizontalmente, aquí es conveniente puntualizar que puede existir esta percepción de parte de los empleados ya que la cadena de mando geográficamente está separada, es decir, la Gerencia reside en Puerto Maldonado y la Administración operativa es residente en el Lodge en la Comunidad La Torre.

Tabla N° 13

¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	5	34%
Frecuentemente.	3	20%
Rara vez.	5	33%
Nunca.	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación del Gráfico N° 11.- En este gráfico último de la dimensión Comunicación 34% de los empleados manifestaron que si se les consultaba sobre asuntos de trabajo **siempre**. 33% expresó que **rara vez** se les consultaba, 20% que frecuentemente y solo 13% que nunca eran

consultados. El 34% de empleados a los que se consulta son empleados que han podido ganar experiencia en otros empleos similares y que son capaces de aportar en temas operativos de servicio, el 33% responde a empleados noveles que por primera vez se desempeñan en su puesto y por lo tanto su experiencia es aún muy incipiente como para aportar en mayor medida.

Tabla N° 14

¿Una idea sobre asuntos de trabajo que usted propone en su departamento logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	7	47%
Frecuentemente.	5	33%
Rara vez.	3	20%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



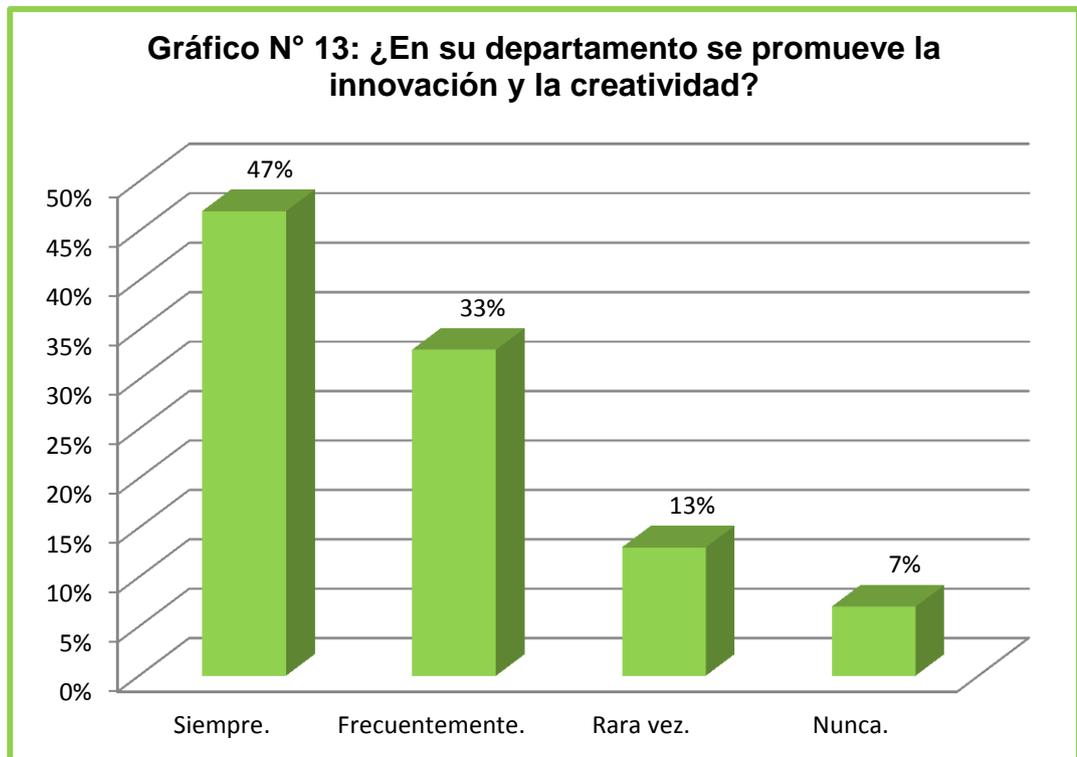
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de Gráfico N° 12.- En este gráfico que corresponde a la dimensión Actitud al cambio, evidenciamos que el 47% del personal debe luchar para que sus ideas sean consideradas y esto es así siempre, que 33% considera que esto es así **frecuentemente** y 20% que esto sucede solo **rara vez**. Aquí hay que explicar que esto sucede entre empleados del mismo nivel operativo que no tienen el mismo nivel de conocimientos o experiencia, más no entre directivos y colaboradores.

Tabla N° 15

¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	7	47%
Frecuentemente.	5	33%
Rara vez.	2	13%
Nunca.	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



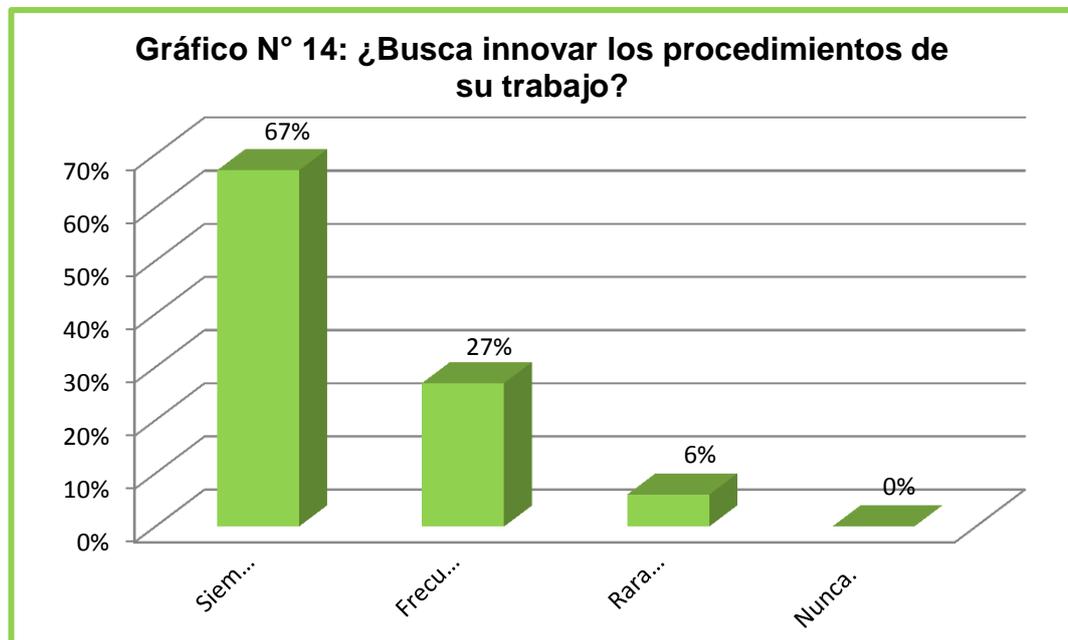
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 13.- En este gráfico de la dimensión Actitud al cambio se aprecia que el 47% de los empleados manifiesta que siempre se promueve la innovación y la creatividad, 33% afirma que frecuentemente, 13% rara vez y solo 7% nunca. Esto quiere decir que el entorno general de la organización desarrolla positivamente la asimilación de nuevas ideas y estimula la incorporación de nuevos conceptos sobre el servicio, con el objetivo de hacerlo más competitivo en función de su equipo laboral.

Tabla N° 16

¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	10	67%
Frecuentemente.	4	27%
Rara vez.	1	6%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

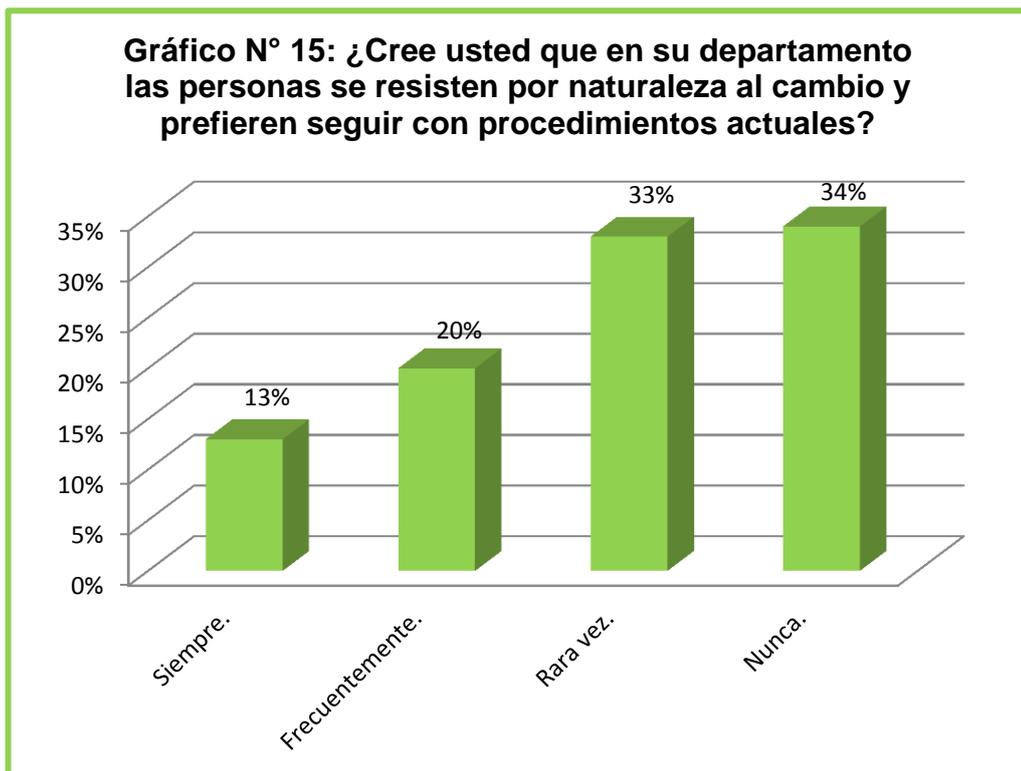
Interpretación Gráfico N° 14.- En este gráfico también de Actitud al cambio, se comprueba rotundamente en un 67% de los empleados que existe una clara vocación por la innovación y el cambio en los procesos operativos por

parte de los empleados, lo que beneficia grandemente a la empresa en su conjunto que es capaz de hacer sus procesos más eficientes y esto es confirmado por un 27% que esto es así y solo un 6% manifiesta **rara vez**.

Tabla N° 17

¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con procedimientos actuales?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	2	13%
Frecuentemente.	3	20%
Rara vez.	5	33%
Nunca.	5	34%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

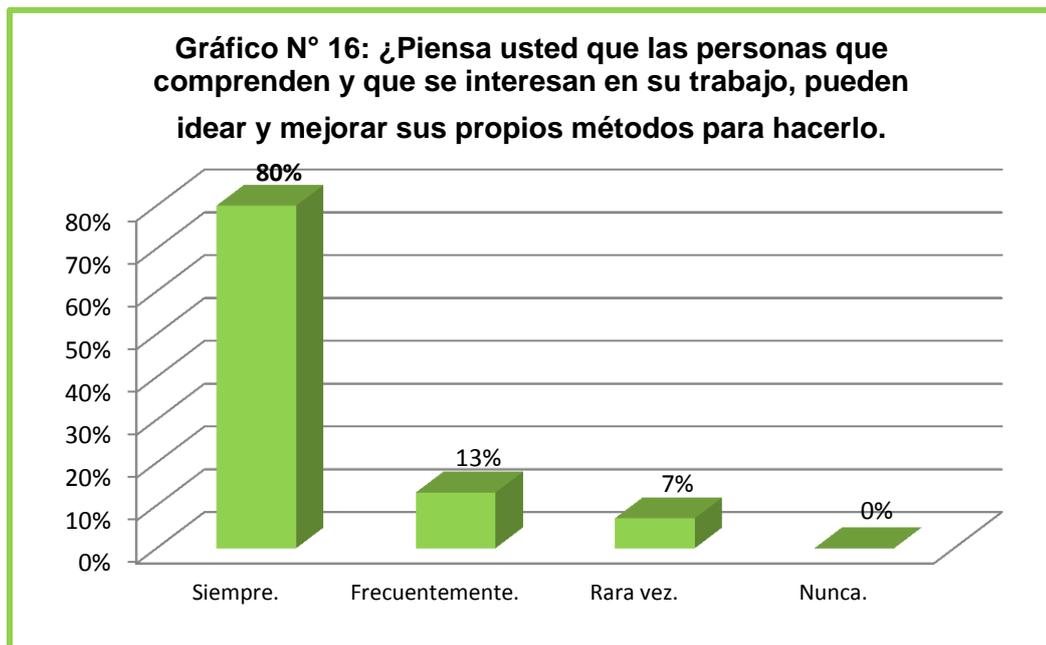
Interpretación Gráfico N° 15.- En este gráfico se evidencia que en un 34% los empleados de la empresa nunca se resisten al cambio y en un 33% rara vez, solo 20% lo hace frecuentemente y 13% siempre, lo que nos lleva a

concluir que el equipo de trabajo en su mayoría son personas permeables al cambio y que pueden aceptar cambios en sus procedimientos de trabajo con el objetivo de que rinda mejor su esfuerzo en términos de mayor eficiencia y productividad.

Tabla N° 18

¿Piensa usted que las personas que comprenden y que se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	12	80%
Frecuentemente.	2	13%
Rara vez.	1	7%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 16.- En este gráfico final de la dimensión Actitud al cambio, los empleados manifiestan en un 80% que siempre creen que las personas que se interesan y comprenden su trabajo pueden idear y mejorar sus propios métodos para ejecutarlo, alcanzando cuotas muy

superiores al promedio. Un 13% piensa que esto acontece frecuentemente, solo el 7% cree que esto sucede rara vez. Aquí podemos concluir también en que organizaciones que buscan mejoras constantes pueden colocarse a la vanguardia de su sector con mayores posibilidades de éxito por sus condiciones de adaptabilidad.

Tabla N° 19

¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Con relación a su trabajo solamente.	8	53%
Con los compañeros.	2	13%
Entre el jefe y/o colaboradores.	4	27%
Con los otros departamentos.	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

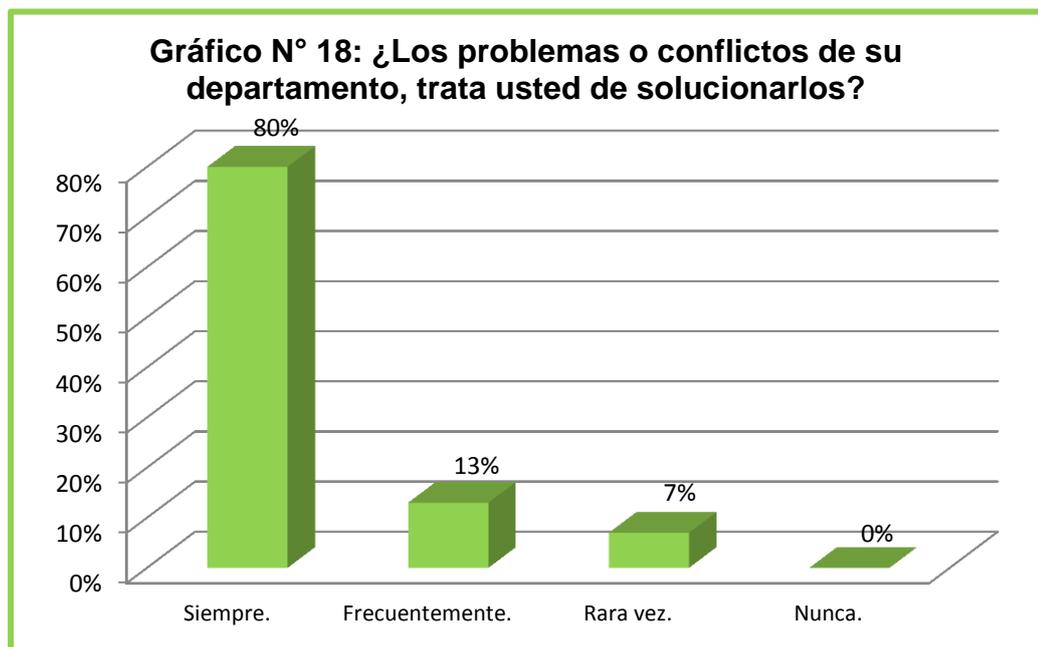
Interpretación Gráfico N° 17.-En este gráfico de la dimensión Solución de conflictos, se tiene como resultado que el 53% de los empleados opina que los conflictos con relación al trabajo son los más comunes en su departamento, 27% cree que los conflictos entre jefe y colaboradores son realmente más comunes, un 13% cree que lo son con los compañeros y solo 7% con los otros departamentos. Aquí aparecen nuevamente

situaciones que se refieren a la disposición de recursos o insumos para hacer frente a las tareas operativas diarias. Esto involucra los temas de logística y aprovisionamiento, el siguiente porcentaje relevante en 27% que identifica que las diferencias entre jefe y colaboradores son otro tema difícil en el marco laboral puede estar referido al estrés que se genera por las demandas de servicio, sobre todo en los meses de temporada alta.

Tabla N° 20

¿Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	12	80%
Frecuentemente.	2	13%
Rara vez.	1	7%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

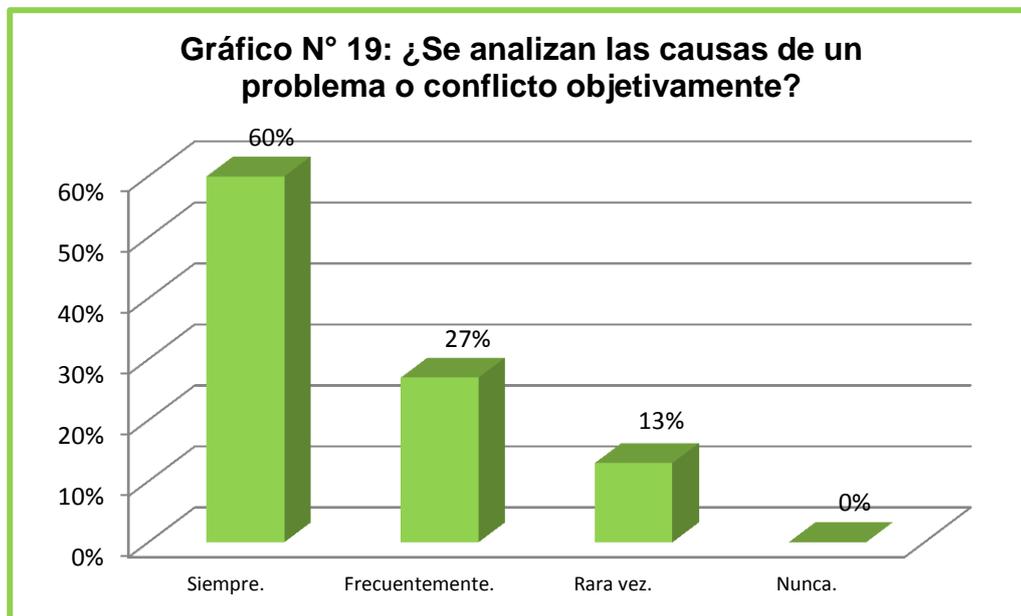
Interpretación Gráfico N° 18.-En este gráfico de la dimensión solución de conflictos se revela que en un 80% los empleados creen que **siempre** se tratan de solucionar los problemas en cada departamento de producción

de servicios por parte de cada uno de los empleados, el 13% creen que esto acontece **frecuentemente** y solo un escaso 7% piensan que esto no se da **nunca**. Esto es muy importante ya que si mayoritariamente los empleados piensan que esto es así significa que el aporte individual de cada uno de ellos se suma para apoyar una gestión fuertemente cohesionada dirigida a alcanzar y cumplir con las expectativas de los viajeros.

Tabla N° 21

¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	9	60%
Frecuentemente.	4	27%
Rara vez.	2	13%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 19.- En este gráfico de la dimensión de Solución de conflictos se comprueba que 60% de los empleados piensan que siempre se realiza un análisis objetivo de las causas de los problemas o

conflictos en la empresa y un 27% de los mismo piensan que esto es así frecuentemente, solo un 13% cree que esto acontece rara vez y 0% que nunca. Esto nos lleva a concluir que existe un marco general de conciencia sobre un esquema justo de resolución de conflictos para cada diferencia surgida en el trabajo y como se llega a zanjar. También podemos decir que si los empleados perciben que hay criterios justos para tratar conflictos confían en el liderazgo bajo el que son dirigidos.

Tabla N° 22

¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agreden a la mayoría de las personas?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	0	0%
Frecuentemente.	2	13%
Rara vez.	6	40%
Nunca.	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



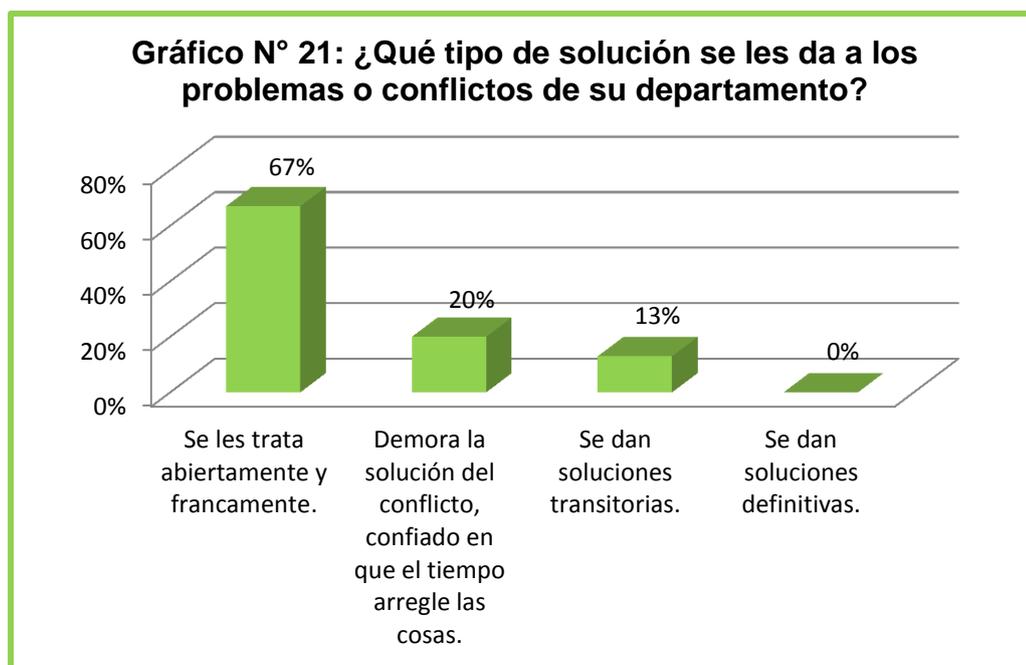
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 20.- En este gráfico de la dimensión de Solución de conflictos, el 47% los trabajadores de la empresa manifestaron que las negociaciones en sus departamentos **nunca** se conducen de tal manera que agredan a la mayoría de las personas, el 40% respondieron **rara vez** y solo el 13% respondieron **frecuentemente**. Esto significa que hay un cuidado y una sensibilidad suficiente por parte de la Dirección de la empresa de modo tal que no se dañe la autoestima de sus colaboradores más por el contrario, se fortalezca su identificación con la empresa.

Tabla N° 23

¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos de su departamento?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Se les trata abiertamente y francamente.	10	67%
Demora la solución del conflicto, confiado en que el tiempo arregle las cosas.	3	20%
Se dan soluciones transitorias.	2	13%
Se dan soluciones definitivas.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



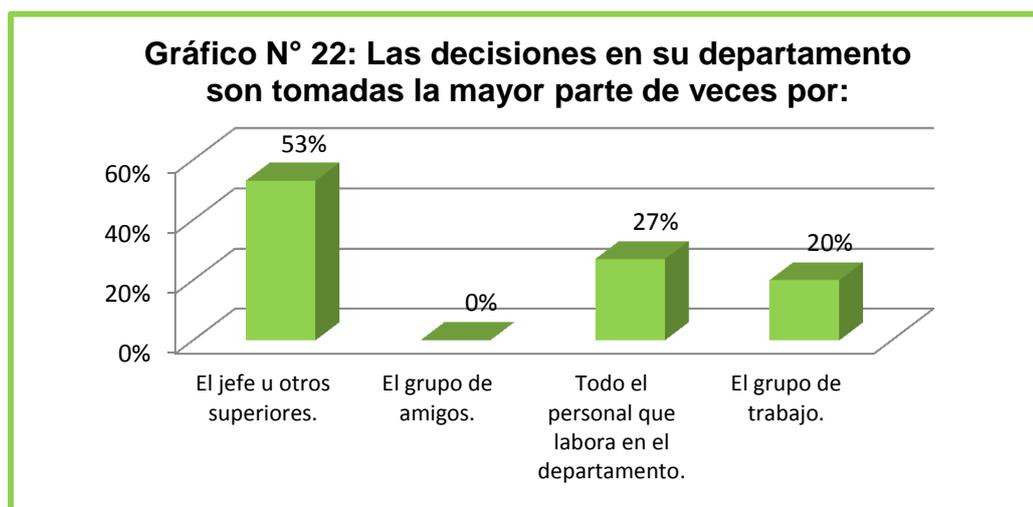
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 21.- En este gráfico de la dimensión solución de conflictos, el 67% de los trabajadores respondieron que los conflictos se tratan abierta y francamente, el 20% piensa que hay demora en la solución de conflictos y que se deja al tiempo su solución, 13% cree que se adopta soluciones transitorias. Entonces podemos concluir en que mayoritariamente los empleados perciben que los problemas laborales son tratados con transparencia y sinceridad y esto contribuye a robustecer la credibilidad y la confianza de los colaboradores hacia la Administración de la empresa.

Tabla N° 24

Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
El jefe u otros superiores.	8	53%
El grupo de amigos.	0	0%
Todo el personal que labora en el departamento.	4	27%
El grupo de trabajo.	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

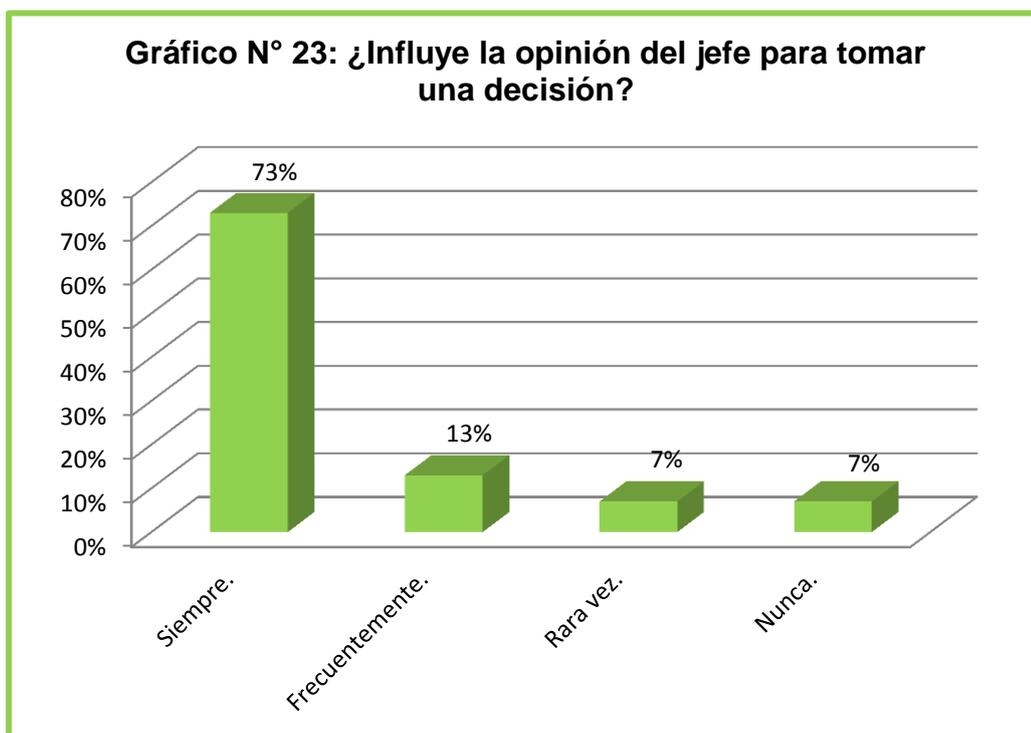
Interpretación Gráfico N° 22.- En este gráfico de la dimensión toma de decisiones podemos evidenciar que el 53% de los empleados asume que

las decisiones son tomadas por su Jefe u otros superiores, 27% piensa que las decisiones son tomadas por el personal que labora en el departamento y 20% que es todo el grupo de trabajo quien asume la responsabilidad de decidir. Esto significa que la percepción general al interior de la empresa es que su esquema de dirección es vertical. Esto supondría que la mayor responsabilidad sobre la marcha de la empresa recae en los niveles superiores de su administración, sin que esto signifique que los colaboradores no tengan cierta autonomía necesaria para cumplir sus funciones, como se ha verificado en el trabajo de campo.

Tabla N° 25

¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	11	73%
Frecuentemente.	2	13%
Rara vez.	1	7%
Nunca.	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



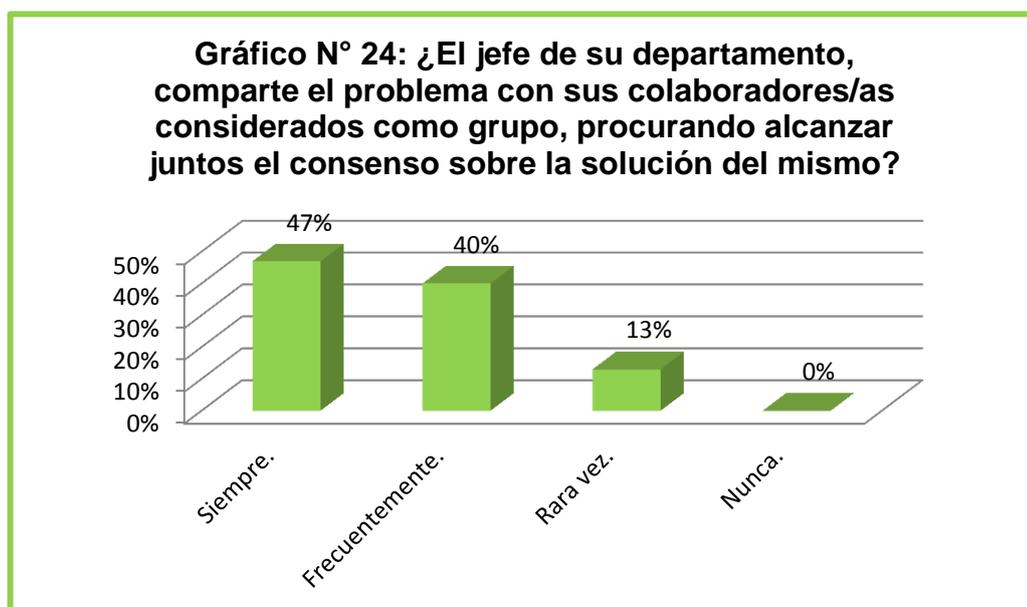
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 23.- En este gráfico de la dimensión toma de decisiones evidenciamos que el 73% de los colaboradores piensan que la opinión del jefe influye siempre, 13% piensan que esto es así frecuentemente, 7% que esto acontece rara vez y otro 7% que esto nunca es así. Dicho esto se puede interpretar que bajo un esquema de dirección vertical la opinión del Jefe es de influencia gravitante y preponderante, para la toma de decisiones en cada proceso operativo de la empresa. Pero debemos resaltar que es necesario involucrar a la mayor parte del personal en la toma de decisiones.

Tabla N° 26

¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	7	47%
Frecuentemente.	6	40%
Rara vez.	2	13%
Nunca.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



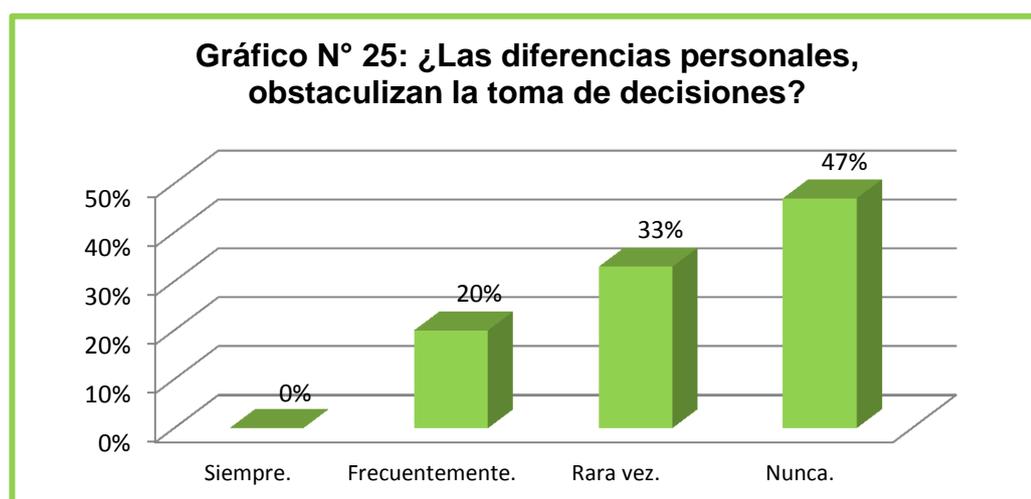
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 24.- En este gráfico de la dimensión toma de decisiones se verifica que 47% de los colaboradores piensan que la decisiones se toman siempre en forma conjunta entre la dirección y los colaboradores, 40% piensan que esto ocurre frecuentemente y 13% que esto acontece rara vez. Siendo estos los resultados podemos afirmar que los empleados perciben que se les toma en cuenta para decidir en la fase de producción o servucción de las operaciones turísticas del Lodge y gracias a esto se sienten empoderados y gratificados por que se reconoce su capacidad para aportar con ideas que permitan alcanzar soluciones equilibradas y justas para beneficio de los viajeros que consumen los servicios de la empresa y de ellos mismos.

Tabla N° 27

¿Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Siempre.	0	0%
Frecuentemente.	3	20%
Rara vez.	5	33%
Nunca.	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

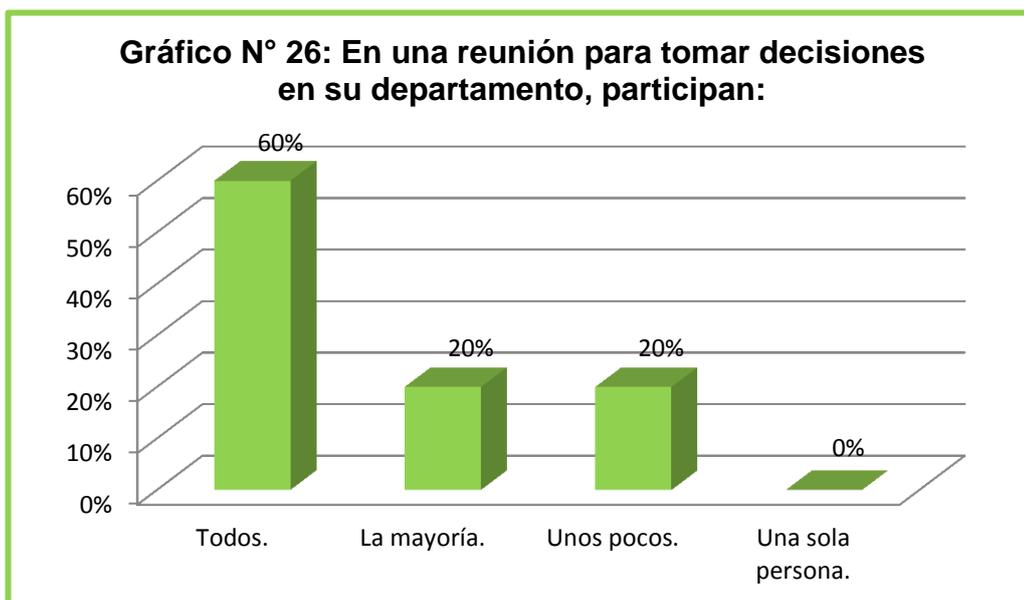
Interpretación Gráfico N° 25.- En este gráfico de la dimensión Toma de decisiones se corrobora que el 47% de los colaboradores perciben que

nunca las diferencias personales obstaculizan la toma de decisiones, 33% piensan que esto rara vez se da y 20% conceptúan que esto acaece frecuentemente. Aquí podemos interpretar que los empleados entienden que las decisiones se toman objetivamente sin márgenes para la subjetividad, es decir que las decisiones que se adoptan tienen una base imparcial cifrada solamente en el bienestar de toda la organización.

Tabla N° 28

En una reunión para tomar decisiones en su departamento, participan:	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Todos.	9	60%
La mayoría.	3	20%
Unos pocos.	3	20%
Una sola persona.	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 26.- En este gráfico que también pertenece a la dimensión toma de decisiones, se evidencia que 60% piensan que todos intervienen en la toma de decisiones, 20% cree que es la mayoría que interviene y otro 20% cree que solo unos pocos intervienen en tomar decisiones. Estos resultados nos permiten afirmar que los empleados si se

consideran mayoritariamente parte activa en la toma de decisiones que marcan el ritmo operativo diario de la empresa, es decir que asumen que también es responsabilidad de ellos la marcha operativa de la empresa, según lo referido también de forma oral por ellos mismos.

### **Levantamiento de información con respecto a la Satisfacción de los Turistas. .**

#### **4.1.2. Encuesta de Satisfacción de los turistas.**

Para el diagnóstico de la satisfacción de los turistas que visitan el Albergue Explorér's Inn, se realizó utilizando el Cuestionario SERVQUAL, instrumento adaptado de acuerdo a las características de la realidad de la presente investigación, con la finalidad de comparar la percepción del turista, con respecto a las cinco dimensiones de Cultura Organizacional de acuerdo al Cuestionario W.E.N.S.

En tal sentido se decidió utilizar la escala Likert la misma que maneja SERVQUAL reducida a 5 niveles, ya que simplifica el llenado del cuestionario y facilita la interpretación de la información que arroja la encuesta

##### **4.1.2.1 Calificación del “Cuestionario SERVQUAL”**

El “Cuestionario SERVQUAL” contiene 09 preguntas, cuyo baremo para la calificación de puntajes e interpretación, señala lo siguiente:

Tabla N° 29

#### **Significado para interpretar la Satisfacción del Cliente**

<b>Nivel de Likert</b>	<b>Significado</b>	<b>Rango de porcentaje de satisfacción del cliente</b>
1	Extremadamente insatisfecho	0-20
2	Insatisfecho	20-40
3	Neutro	40-60
4	Satisfecho	60-80
5	Extremadamente satisfecho	80-100

Fuente: Escala Likert

#### 4.1.2.2 Resultados puntajes promedios de aplicación de la encuesta de Satisfacción de los Turistas.

La encuesta se aplicó a 103 turistas que visitaron el Albergue Explorer's Inn, de acuerdo a la tabla siguiente.

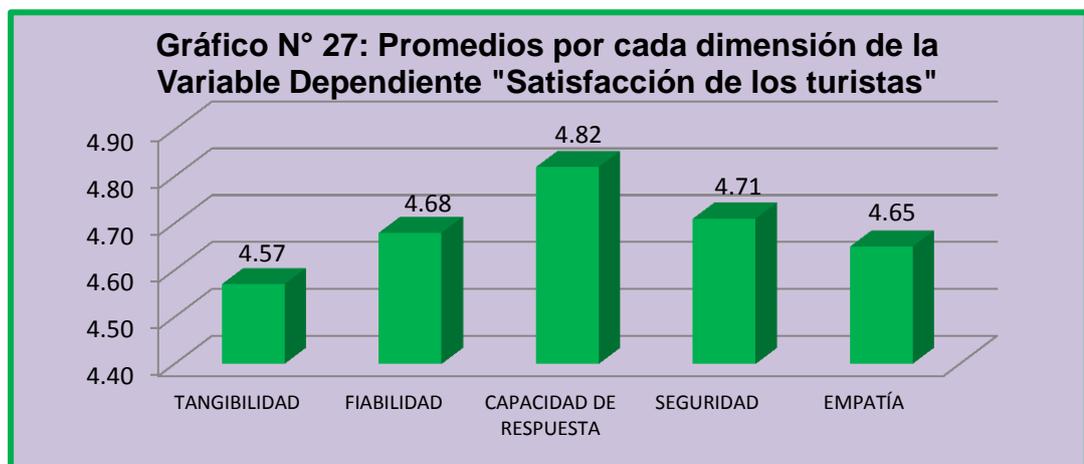
Tabla N° 30.

#### Puntajes por cada dimensión de la Variable Dependiente "Satisfacción de los turistas"

Dimensiones de la Variable Dependiente "Satisfacción de los turistas"	Puntajes
TANGIBILIDAD	4.57
FIABILIDAD	4.68
CAPACIDAD DE RESPUESTA	4.82
SEGURIDAD	4.71
EMPATÍA	4.65

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 30, se observan los resultados procesados de la encuesta de Satisfacción de los turistas, donde el puntaje más alto se encuentra en la dimensión Capacidad de Respuesta, asimismo se puede apreciar que el puntaje más bajo corresponde a la dimensión Tangibilidad. A continuación, se presentan los puntajes promedio por cada dimensión de la variable independiente "Cultura Organizacional", según el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

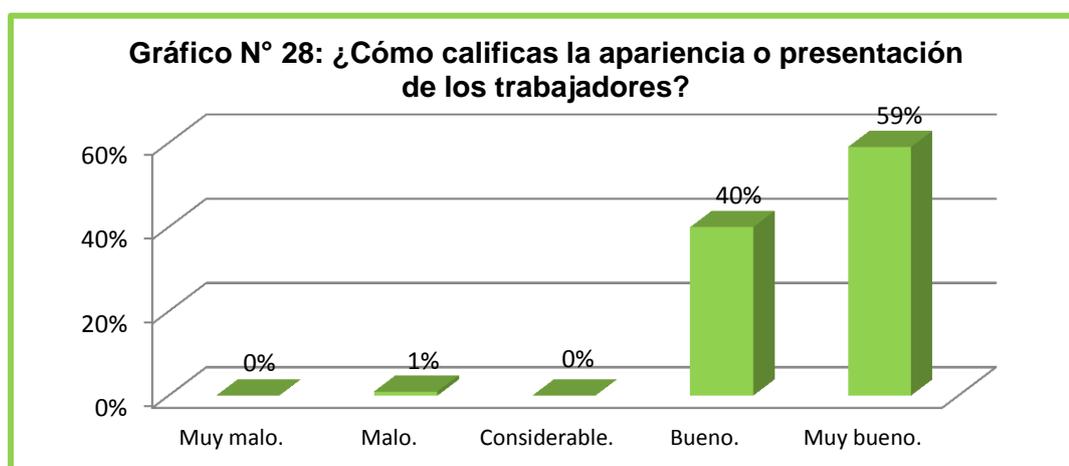
Análisis: En este grafico resumen podemos apreciar que la dimensión que mayor índice de satisfacción revela es la referida a Capacidad de Respuesta con un valor de 4.82 promedio, seguido de 4.71 en la dimensión de seguridad y 4.68 en fiabilidad y finalmente 4.65 en empatía y 4.57 en tangibilidad. En resumen podemos decir que existe relación entre el servicio prestado y el nivel de satisfacción reflejado en los turistas, quienes evidenciaron que fueron bien atendidos, recibiendo un trato personalizado, obteniendo respuestas inmediatas y eficientes a sus requerimientos con información precisa y oportuna, y con preocupación sincera por brindar un servicio esmerado, completo y eficiente, que se constituye en un complemento ideal del entorno natural que visitan y que la empresa tiene como objetivo que conozcan de la mejor manera posible.

#### 4.1.2.3 Resultados promedio de aplicación de la encuesta de Satisfacción de los Turistas.

Tabla N° 31

¿Cómo calificas la apariencia o presentación de los trabajadores?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Muy malo.	0	0%
Malo.	1	1%
Considerable.	0	0%
Bueno.	41	40%
Muy bueno.	61	59%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



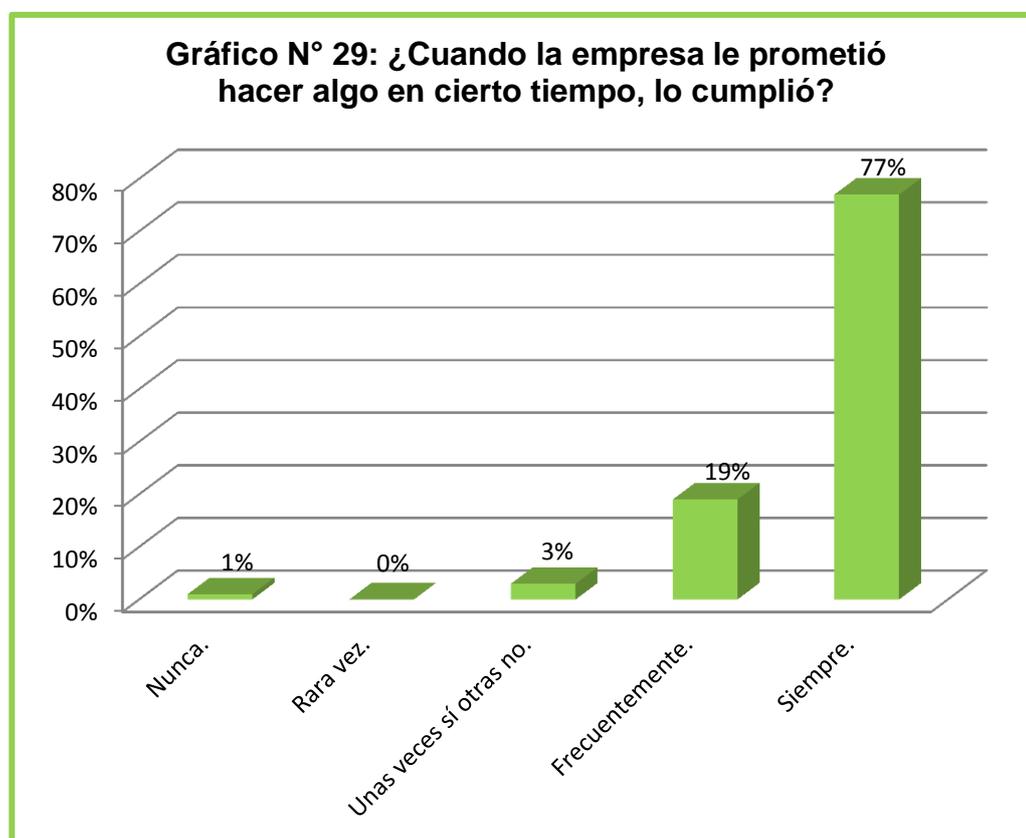
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación del Gráfico N° 28.- En este gráfico de la dimensión Tangibilidad podemos observar que 59% de los turistas opina que la apariencia de los trabajadores es muy buena, 40% piensa que es buena, y solo un 1% piensa que es mala. Esto significa que hay una percepción general de parte de los turistas sobre el personal que implica aceptación, pero que podría ser mejorada con el uso más consistente de uniformes.

Tabla N° 32

¿Cuándo la empresa le prometió hacer algo en cierto tiempo, lo cumplió?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Nunca.	1	1%
Rara vez.	0	0%
Unas veces sí otras no.	3	3%
Frecuentemente.	20	19%
Siempre.	79	77%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



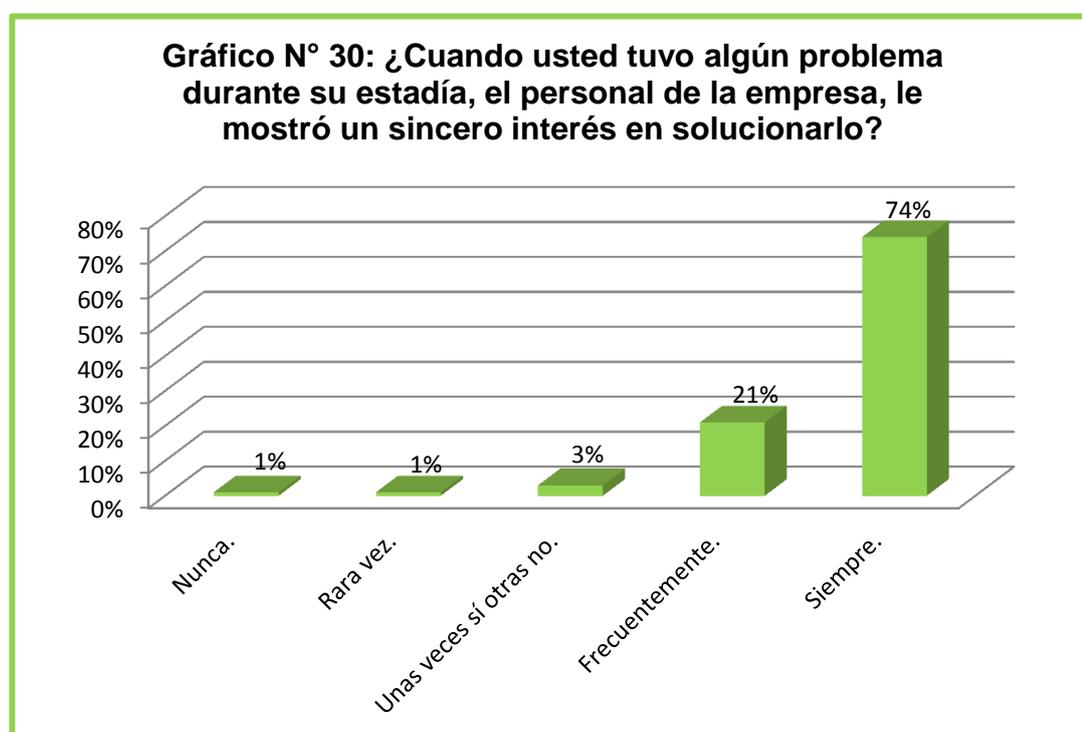
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 29.- En este gráfico los resultados muestran que 77% de los turistas perciben que la empresa es confiable siempre ya que cumplió en resolver sus requerimientos cuando estos fueron expresados en un tiempo razonable. El 19% opinó lo mismo ya que esto aconteció frecuentemente. Entonces podemos afirmar que se cuenta con una estructura eficiente para asumir las demandas de servicio de los turistas con oportunidad y eficacia.

Tabla N° 33

¿Cuándo usted tuvo algún problema durante su estadía, el personal de la empresa, le mostró un sincero interés en solucionarlo?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Nunca.	1	1%
Rara vez.	1	1%
Unas veces sí otras no.	3	3%
Frecuentemente.	22	21%
Siempre.	76	74%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



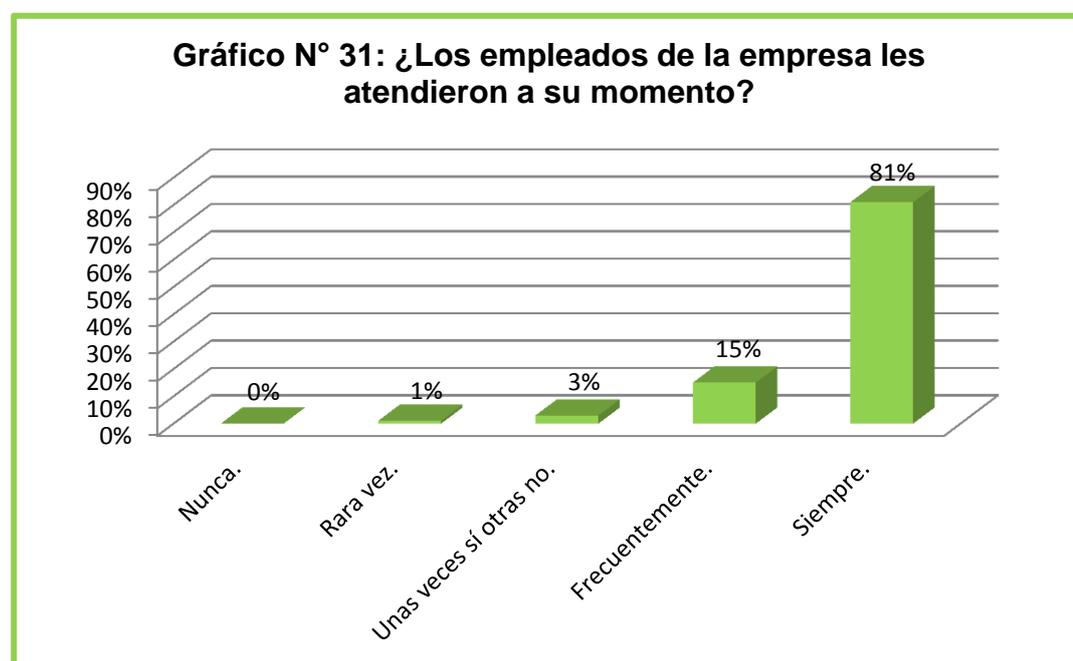
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación del Gráfico N° 30.- En este gráfico evidenciamos que el 74% de los turistas piensan que siempre el personal de la empresa le mostró un interés sincero en solucionar su problema durante la estadía, 23% percibieron que esto ocurrió frecuentemente y solo 3% unas veces sí y otras no. En general podemos decir que los turistas se sienten atendidos de la manera más empática y franca posible.

Tabla N° 34

¿Los empleados de la empresa les atendieron a su momento?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Nunca.	0	0%
Rara vez.	1	1%
Unas veces sí otras no.	3	3%
Frecuentemente.	15	15%
Siempre.	84	81%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

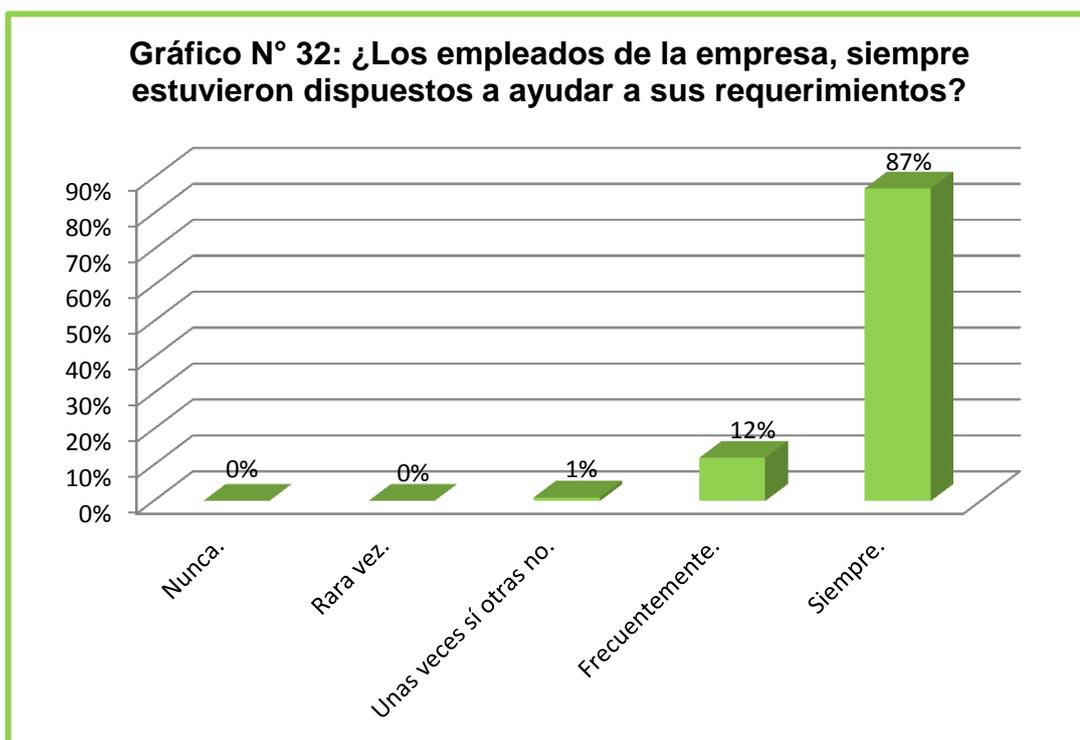
Interpretación del Gráfico N° 31.- En este gráfico de la dimensión capacidad de respuesta, se refleja que el 81% de los turistas se sienten haber sido atendidos siempre oportunamente, 15% consideran que esto fue

frecuentemente y solo un 3% que esto fue unas veces sí y otras no. Podemos afirmar entonces que hay un buen nivel de satisfacción con relación a la satisfacción de los turistas y con relación al servicio recibido.

Tabla N° 35

¿Los empleados de la empresa, siempre estuvieron dispuestos a ayudar a sus requerimientos?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Nunca.	0	0%
Rara vez.	0	0%
Unas veces sí otras no.	1	1%
Frecuentemente.	12	12%
Siempre.	90	87%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

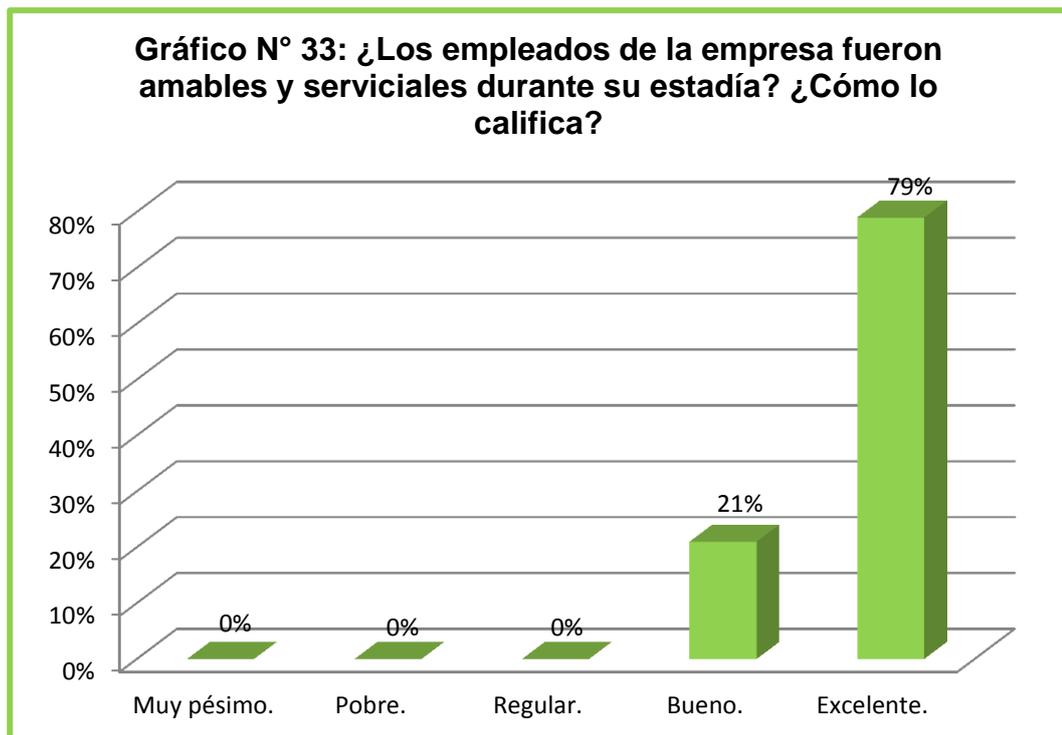
Interpretación del Gráfico N° 32.- En este gráfico -Capacidad de Respuesta- se aprecia que el 87% de los turistas percibieron que los colaboradores siempre estuvieron dispuestos a ayudar a sus requerimientos y 12% que esto se dio frecuentemente y solo un poco

significativo 1% unas veces si otras no. Esto nos indica que hay un buen nivel de vocación de servicio en los colaboradores que implementan el servicio, el cual los lleva a entregar lo mejor de sí mismos en sus labores diarias.

Tabla N° 36

¿Los empleados de la empresa fueron amables y serviciales durante su estadía? ¿Cómo lo califica?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Muy pésimo.	0	0%
Pobre.	0	0%
Regular.	0	0%
Bueno.	22	21%
Excelente.	81	79%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

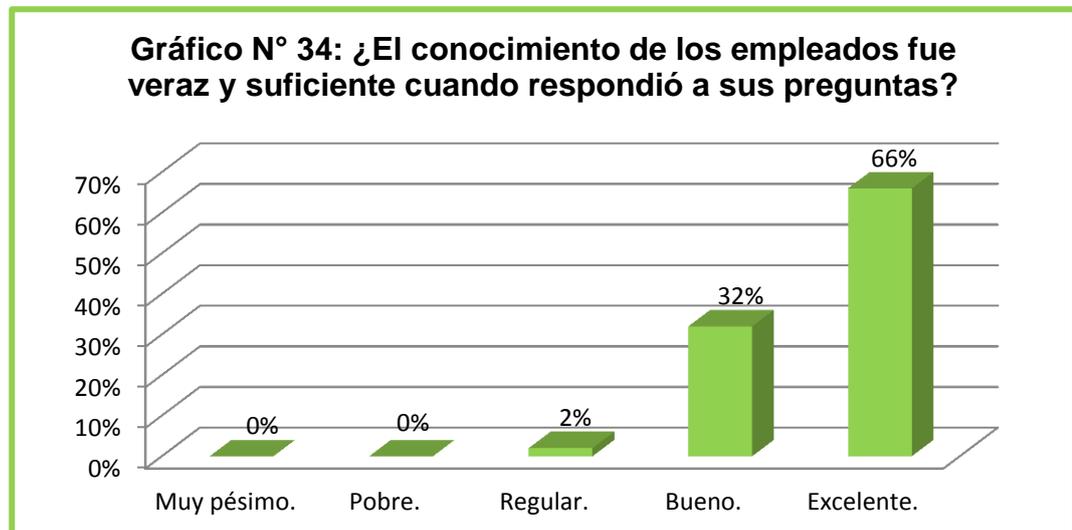
Gráfico de Interpretación N° 33.- En este gráfico de la dimensión Seguridad, se aprecia que 73% de los turistas sintieron que los empleados fueron

amables y serviciales durante su estadía, calificando esto de excelente, 23% percibieron lo mismo pero lo calificaron de bueno. Entonces podemos concluir que los empleados fueron pro-activos y muy orientados a conseguir la satisfacción de los turistas en un marco de cortesía y corrección que fortalecen la sensación de confort y bienestar de los usuarios.

Tabla N° 37

¿El conocimiento de los empleados fue veraz y suficiente cuando respondió a sus preguntas?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Muy pésimo.	0	0%
Pobre.	0	0%
Regular.	2	2%
Bueno.	33	32%
Excelente.	68	66%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

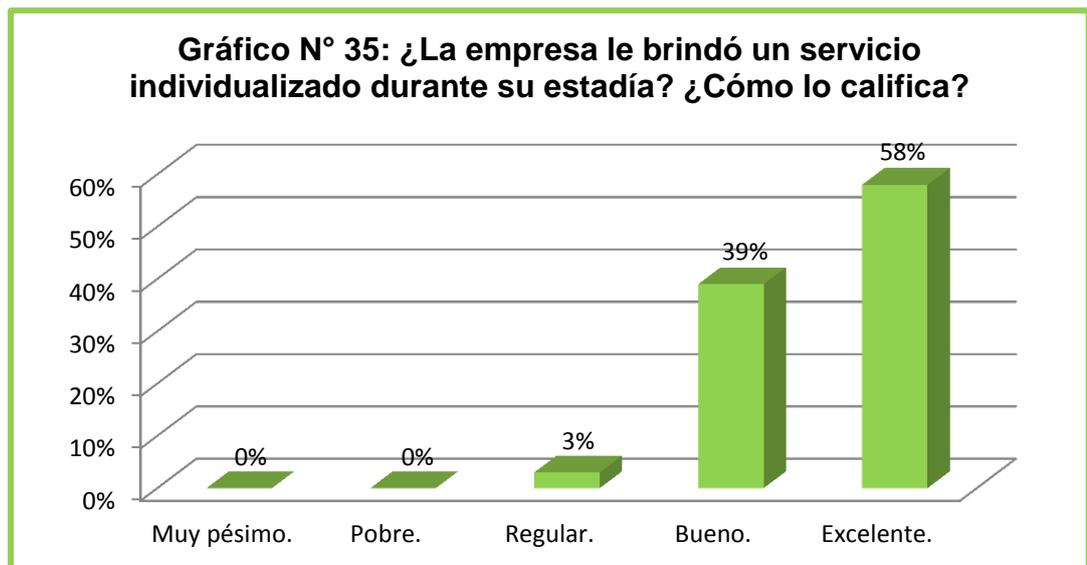
Gráfico de Interpretación N° 34.-, En este gráfico apreciamos que los turistas perciben en un 66% que el conocimiento de los empleados fue veraz y suficiente cuando respondieron a sus preguntas y lo calificaron de excelente, ya que ellos mismos (los empleados) se sienten seguros de lo que saben en la posición operativa que ocupan. Así mismo 32% opinó que

este conocimiento fue bueno al responder sus preguntas. De esto se desprende que el servicio se da de forma íntegra y confiable, generándose un clima de confianza en la organización muy positivo para todos tanto colaboradores como turistas.

Tabla N° 38

¿La empresa le brindó un servicio individualizado durante su estadía? ¿Cómo lo califica?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Muy pésimo.	0	0%
Pobre.	0	0%
Regular.	3	3%
Bueno.	40	39%
Excelente.	60	58%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



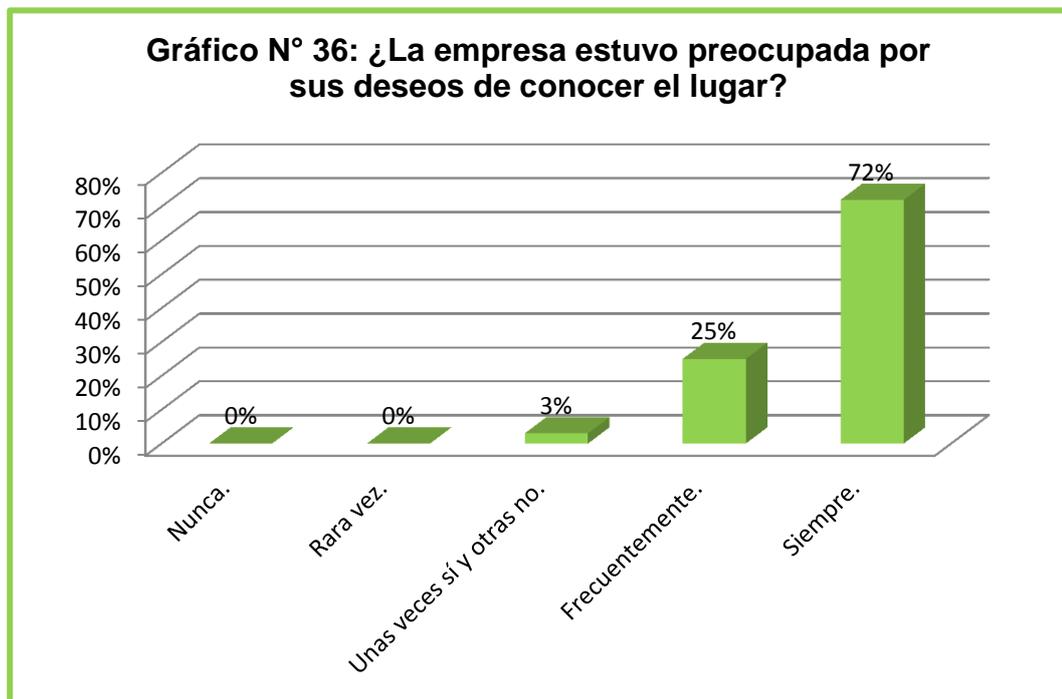
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 35.- En este gráfico que corresponde a la dimensión de Empatía, verificamos que los turistas opinaron que en un 58% el servicio fue excelente, habiendo recibido un servicio individualizado y un 39% opinaron que el trato individualizado fue bueno. Entonces podemos concluir que existe esmero y dedicación en la atención que los empleados brindan a los turistas, logrando que la percepción general sobre el servicio sea excelente y el nivel de calidad óptimo.

Tabla N° 39

¿La empresa estuvo preocupada por sus deseos de conocer el lugar?	Número de personas entrevistadas	Representación de los datos en porcentaje (%)
Nunca.	0	0%
Rara vez.	0	0%
Unas veces sí y otras no.	3	3%
Frecuentemente.	26	25%
Siempre.	74	72%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación Gráfico N° 36.- En este gráfico de la dimensión Empatía se refleja en que en un 72% los turistas percibieron que los empleados y la empresa en general estuvo siempre preocupada por satisfacer sus deseos de conocer el lugar y 25% percibieron que esto se dio frecuentemente. De estos resultados podemos concluir que los turistas, percibieron que la empresa hizo el mejor esfuerzo por darles a conocer los lugares visitados a través de cada una de sus características, con el objetivo de generar experiencias educadoras y concientizadoras sobre el valor de lo visitado.

## 4.2 Comprobación de la Hipótesis

Mediante la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa “Cultura organizacional” y a los turistas que lo visitan “Nivel de satisfacción”. Se pudieron comprobar las hipótesis planteadas:

### 4.2.1 Hipótesis general

La Cultura Organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer’s Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.

**Respuesta:** La Cultura Organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer’s Inn en Tambopata – Madre de Dios **si** influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.

### Cálculos

A continuación se indica en la Tabla N° 40 el resultado del coeficiente de correlación conocido como **r de Pearson**. Seguidamente se indica ésta correlación de forma Gráfica N° 37, representando los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Empresa Explorer’s Inn, así como también a los turistas. Estos resultados fueron calculados de forma automática mediante hoja electrónica Excel.

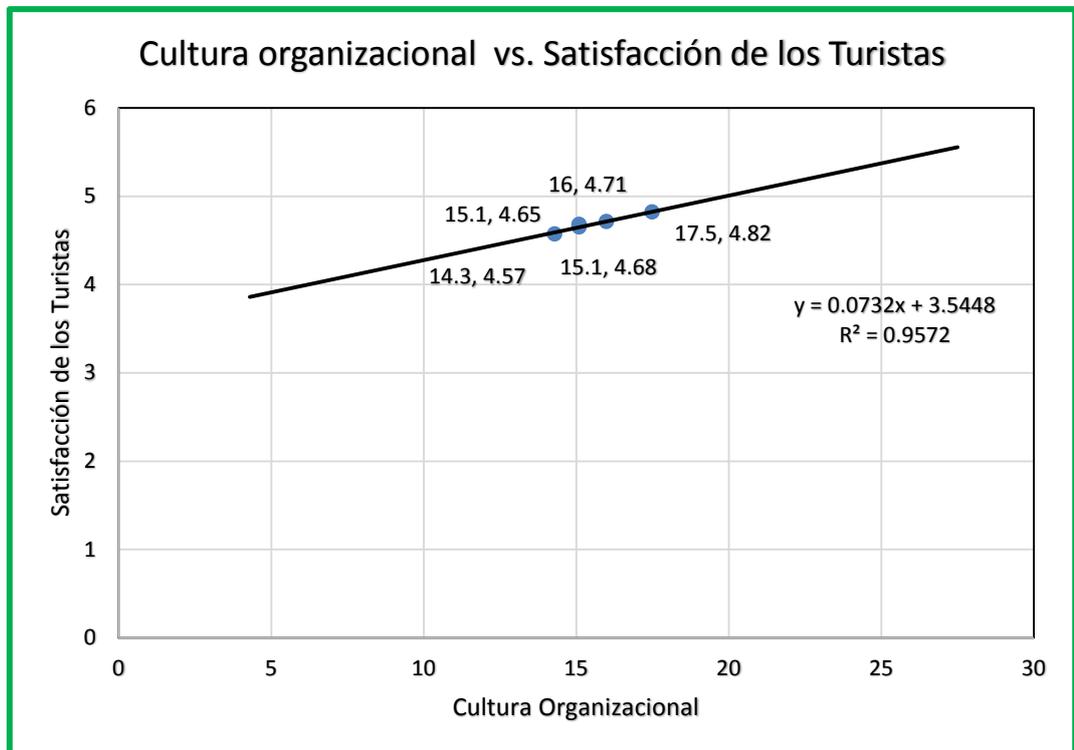
Tabla N° 40

Coeficiente de Correlación R.

Turistas	Cuestionario W.E.N.S	Encuesta
Cuestionario W.E.N.S	1	
Encuesta Turistas	0.978	1

Fuente: Elaboración propia – resultados del coeficiente de correlación, procesados entre el Cuestionario W.E.N.S. y la encuesta de satisfacción de los turistas.

Gráfico N° 37. Correlación de valores entre las variables Cultura Organizacional y Satisfacción de los turistas.



Fuente: Elaboración propia – Resultados de Aplicación Cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de Satisfacción de los turistas.

Interpretación: El Gráfico N° 37, muestra a través de una pendiente positiva, la relación que existe entre los valores promedio del Cuestionario W.E.N.S. y los valores promedio de la encuesta de Satisfacción de los Turistas.

La nube de puntos, registrada entre las variables X e Y, (Cuestionario W.E.N.S. y Encuesta de Satisfacción de los turistas) muestra una agrupación que de acuerdo a la teoría estadística de Pearson, corresponde a una correlación, dependencia, o función, entre las variables estudiadas. Esta correlación significa que si se modifica la variable independiente X, representada por la Cultura Organizacional a través del cuestionario W.E.N.S., también se modificará la variable dependiente, de manera automática, que se refiere a la Satisfacción de los Turistas, debido precisamente al efecto de correlación. Esto en la medida que muestra la ecuación del presente gráfico:  $y = 0.0732x + 3.5448$ .

Por lo tanto según el resultado  $r = 0.978$  podemos afirmar que existe una **relación directa** entre la Cultura Organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn, con el nivel de satisfacción de los Turistas, por lo cual la Hipótesis General se ha comprobado.

#### 4.2.2 Hipótesis Específicos.

- La Moral y satisfacción del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.
- La Comunicación del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.
- La Actitud al cambio del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.
- La Solución de conflictos del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.
- La Toma de decisiones del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.

#### Verificación de Hipótesis Específicas:

**La Moral y satisfacción, la Comunicación, la Actitud al cambio, la Solución de conflictos y la Toma de decisiones** del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios, **es fuerte y tiene una influencia directa**, por lo tanto, las dimensiones de la Cultura Organizacional **si influyen significativamente** en la satisfacción de los turistas, además de existir un alto rango de porcentaje de satisfacción de los turistas, esto se traduce en la percepción que tuvieron los turistas en cuanto al servicio prestado por parte de la empresa durante su estadía. Por

lo cual las Hipótesis Específicas se han comprobado y para corroborar esto se detalla la percepción del turista de acuerdo a lo siguiente:

Que, la apariencia y presentación de los trabajadores, implica aceptación por parte de los turistas.

Que, la empresa es siempre confiable, ya que cumplió en resolver requerimientos cuando estos fueron expresados en un tiempo razonable, con oportunidad y eficacia; asimismo los turistas piensan que siempre el personal de la empresa les mostró un interés sincero en solucionar sus problemas de la manera más empática y franca posible durante la estadía.

Que, los turistas sienten haber sido atendidos siempre oportunamente por parte de la empresa, de la misma manera percibieron que los empleados siempre estuvieron dispuestos a ayudar a sus requerimientos.

Que, los empleados fueron amables, serviciales, pro activos y orientados a atender las necesidades de los turistas. Por otra parte el conocimiento de los trabajadores fue veraz y suficiente cuando respondieron a las preguntas de los turistas durante su estadía, ya que el servicio se da de forma íntegra y confiable, generándose un clima de confianza muy positivo en la organización para todos tanto trabajadores como turistas.

Que, el servicio individualizado se dio con esmero y dedicación hacia los turistas; de la misma manera la empresa siempre estuvo preocupada por satisfacer sus deseos de conocer el lugar a través de cada una de sus características, con el objetivo de generar experiencias educadoras y concientizadoras sobre el valor de lo visitado.

### **4.3 Análisis y Discusión de Resultados.**

Cuestionario W.E.N.S., utilizado para evaluar la cultura organizacional del personal que labora en la empresa Explorer's Inn.

Mediante la aplicación de este test se determinó el nivel de cada uno de los dimensiones: moral y satisfacción, Comunicación, Actitud al cambio, Solución de conflictos y Toma de decisiones, evaluados a los trabajadores

que laboran en la empresa Explorer's Inn, encontrándose los resultados que fueron detallados en el Gráfico N°. 01 cuya conclusión y recomendación general, establecida por el baremo respectivo, señala lo siguiente:

Tabla N° 41

<b>Dimensión</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Recomendación</b>
Moral y Satisfacción	17.5	Muy Alta	Mantener este nivel
Comunicación	15.1	Alta	Sostener y elevar
Actitud al Cambio	15.1	Alta	Sostener y elevar
Solución de Conflictos	16.0	Alta	Sostener y elevar
Toma de Decisiones	14.3	Alta	Sostener y elevar

Estos niveles alto y muy alta, observados en el resultado total, se observa el puntaje **más alto** 17.5 en la dimensión Moral y Satisfacción correspondiendo Muy Alto y seguidamente se observa los puntajes **Altos**: Comunicación y Actitud al Cambio tienen el mismo puntaje de 15.1 el cual corresponde a la interpretación **Alta**, Solución de Conflictos muestra un puntaje 16.0 que corresponde a la interpretación **Alta** y Toma de Decisiones tiene un puntaje de 14.3 correspondiente a la interpretación **Alta**.

**Encuesta de satisfacción de los turistas, utilizada con el propósito de evaluar la satisfacción de los turistas que lo visitan.**

Mediante la aplicación de esta encuesta, se pudo determinar el nivel que presenta cada uno de las dimensiones del Modelo SERVQUAL: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía, evaluados a los Turistas que visitaron al Albergue Explorer's Inn.

Los 5 Dimensiones indicados, fueron diseñados en concordancia a los 5 Dimensiones que estudia el cuestionario W.E.N.S., precisamente con el

propósito de obtener un criterio de percepción de los Turistas respecto a los indicados Dimensiones, es decir, si la cultura organizacional tiene algún tipo de incidencia con la satisfacción de los Turistas.

Los niveles de puntajes ALTOS (Turistas Satisfechos) en cada dimensión, observados en esta encuesta (Según el modelo SERVQUAL), tienen relación con los puntajes MUY ALTOS Y ALTOS observados en el cuestionario W.E.N.S.

## CAPÍTULO V.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1 Conclusiones.

Como conclusión general se establece que, al diagnosticar la Cultura Organizacional del personal que labora en Albergue Explorer's Inn y comparar con el nivel de Satisfacción de los Turistas obtenido, existe una relación directa entre las dos variables. Dicha evaluación se fundamenta en el coeficiente de correlación,  $r$  de Pearson, cuyo resultado es  $r = 0.978$  (relación positiva casi perfecta).

Sobre la base del instrumento W.E.N.S., aplicado al personal que labora en el Albergue Explorer's Inn, se identificó que las dimensiones de la Cultura Organizacional Moral y satisfacción, Comunicación, Actitud al cambio, Solución de conflictos y Toma de decisiones, alcanzan los siguientes puntajes: 17.5 – 15.1 – 15.1 – 16.0 – 14.3 mismos que respectivamente al baremo del cuestionario W.E.N.S. tienen la siguiente interpretación: Muy Alta, Alta, Alta, Alta, Alta.

Se evaluó la satisfacción de los turistas que visitaron a el Albergue Explorer's Inn, respecto al servicio de atención a los turistas, en las dimensiones: Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía; obteniéndose respectivamente los resultados siguientes: 4.57 – 4.68 – 4.82 – 4.71 – 4.65. Estos resultados significan que conviene sostener y elevar el nivel en las dimensiones Tangibilidad, Empatía.

La relación encontrada entre las variables Cultura Organizacional y Satisfacción de los Turistas, permite concluir que: Al existir una proyección de la Cultura Organizacional hacia fuera de la Institución, la cual es percibida por los turistas, es posible plantear estrategias para incrementar el nivel de satisfacción del turista.

## 5.2 Recomendaciones.

Considerando la relación entre las dos variables estudiadas, conviene modificar la variable independiente, Cultura Organizacional, especialmente en aquellas dimensiones con puntajes bajos, mediante acciones acordadas con el grupo de la institución, con el propósito de obtener cambios en las dimensiones similares de la variable dependiente, esto es, la satisfacción de los turistas.

De acuerdo a la recomendación del baremo del instrumento W.E.N.S., conviene sostener y elevar el nivel en las dimensiones: Comunicación, Actitud al cambio, Solución de conflictos y Toma de decisiones.

**Mantener este nivel** en las dimensiones: Fiabilidad, Capacidad de respuesta y Seguridad, **sostener y elevar el nivel** en la dimensión **Tangibilidad**; es decir se debe mejorar con el uso consistente del uniforme para identificar al personal que labora en las diferentes áreas, asimismo, se recomienda reubicar el área de bar a un lugar estratégico por el ruido que ocasiona, esto para no incomodar el normal descanso del turista; Además se sugiere mejorar el puerto y escalinatas para el embarque y desembarque de bienes y pasajeros por razones de seguridad y comodidad; por otra parte, sería importante por razones de imagen mejorar el letrero de bienvenida con el logo actual de la Empresa Explorer's Inn, para causar una mejor impresión. Por otra parte, se debe **sostener y elevar el nivel** en la dimensión **Empatía**, mejorando con la implementación de un catamarán para el paseo en el Lago Cocococha, de esta manera se obtenga beneficios directos para el turista en cuanto a una atención individualizada recibiendo información íntegra y oportuna, lo que permitiría de un disfrute cómodo y único del entorno natural que ofrece la empresa a sus visitantes.

Implementar estrategias que permitan elevar el nivel de satisfacción de los turistas. Esto de acuerdo a los resultados obtenidos en las dimensiones: Comunicación, Actitud al cambio, Solución de conflictos, especialmente en

la dimensión **Toma de decisiones** del instrumento W.E.N.S. Como una estrategia efectiva, se recomienda a la empresa Explorer's Inn a través de su Administración, reunirse con el personal de 1 a 2 veces al mes o según las circunstancias lo ameriten, con el objetivo de discernir los problemas en cuanto a la toma de decisiones, ya que existe un porcentaje de opinión regular del personal que se siente no ser escuchado; asimismo se recomienda la capacitación periódica a los colaboradores referido al tema "Toma de decisiones" para que ellos tengan la capacidad de elección para resolver diferentes problemas o conflictos que se puedan generar durante la prestación de servicios o fase de producción, mejor aún contar con un Plan Anual de Capacitaciones para todas las áreas operativas y otros temas transversales como: Conservación ambiental, clima laboral, seguridad y salud en el trabajo.

## Bibliografía

- Alvarez J., Telemarketing – La red como soporte de Marketing y Comunicación,
- Cantillo, J. “Incidencia de la Cultura Organizacional en el desempeño”. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Sincelejo. Colombia. 2013.
- Castelluci, D. “Sistema de Calidad en Turismo: Posibilidades y restricción de su implementación en Mar de Plata”. Argentina. 2011.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 9ª. ed. México. Mc Graw Hill. 2011.
- Gómez T., Quispe O., Beltrán C. & Víctor. “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. 2014.
- Gonçalves J. & Gonçalves De Haro M. “La importancia de la Cultura Organizacional en la gestión de empresas turísticas: el caso de Blue Tree Hotels”.
- Kotler P., Bowen J. & Makens J. “Marketing para Turismo” 3a Edición. Pag. 8, 9 y 10, “Valor, satisfacción y calidad”.
- La Decisión 2009/578/Comunidades Europeas de la Comisión, de 9 de julio de 2009. Establecen los criterios ecológicos para la concesión de la etiqueta ecológica comunitaria a los servicios de alojamiento turístico. L198/57 de 30-7-09.
- Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje- Lima, octubre 2012.
- Montes M. & Ruiz J. “Análisis de la Cultura Organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Marcimex S.A. del Cantón Naranjito”.
- Organización Mundial del Turismo. Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial. Conferencia Mundial del Turismo. Manila. Septiembre a octubre de 1980.
- Plan de protección al Turista - Elaborado por: Red de Protección al Turista Lima – Perú 2010 - Ministerio de Comercio exterior y turismo.

- Robbins Stephen & Judge Timothy, “Comportamiento Organizacional”, 13ª. ed. Prentice Hall. México. 2009.
- Robles, D. “Cultura Organizacional en restaurantes de ciudad Obregón Sonora”. (Instituto Tecnológico de Sonora). Sonora. 2013.
- Rodríguez, J. “La Cultura Organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito”. Quito. 2014.
- Sánchez M. J. (1998). Herramientas para evaluar la calidad en el servicio. Recuperado desde: [http://www.calidad.unav.es/Esp/pagina\\_8.html](http://www.calidad.unav.es/Esp/pagina_8.html). (26 de mayo de 2008)
- Secretaría de Turismo de México – SECTUR.
- Thompson, I. 2006. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>.
- Tylor, E. “Primitive Culture” (1871) “Concepto de cultura”.
- Vivanco, J. “Los tipos de Cultura Organizacional y el rendimiento de las PYMES en Aguascalientes”. Área de investigación: Administración del micro, pequeña y mediana empresa. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México. 2010.

#### **Paginas consultadas.**

- [www.mef.gob.com](http://www.mef.gob.com).
- [www.mincetur.com](http://www.mincetur.com).
- [www.sertur.com](http://www.sertur.com).
- [www.google.com](http://www.google.com)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/50/percecliente.htm>.
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>.
- [http://books.google.com.ec/books?id=w7QkCnf8HIgC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=fidelizaci%C3%B3n+de+clientes+definici%C3%B3n+marketing&source=bl&ots=2FfkSUBlwN&sig=YNG\\_fsZJRert7Gfl6HixDNY5kTc&hl=es&sa=X&ei=ZmwsU8\\_RGpTLkAfypoHgBQ&ved=0CGQQ6AEwBQ#v=onepage&q=fidelizaci%C3%B3n%20de%20clientes%20definici%C3%B3n%20marketing&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=w7QkCnf8HIgC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=fidelizaci%C3%B3n+de+clientes+definici%C3%B3n+marketing&source=bl&ots=2FfkSUBlwN&sig=YNG_fsZJRert7Gfl6HixDNY5kTc&hl=es&sa=X&ei=ZmwsU8_RGpTLkAfypoHgBQ&ved=0CGQQ6AEwBQ#v=onepage&q=fidelizaci%C3%B3n%20de%20clientes%20definici%C3%B3n%20marketing&f=false).

# ANEXOS

Anexo 01. **Matriz de consistencia**

**TÍTULO DE TESIS:**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ALBERGUE EXPLORER’S INN EN TAMBOPATA - MADRE DE DIOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS TURISTAS QUE LO VISITAN, 2016”**

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis.	Variables.	Dimensión
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cómo influye la cultura organizacional del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cómo influye la moral y satisfacción del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan?</li> <li>➤ ¿Cómo influye la comunicación del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan?</li> <li>➤ ¿Cómo influye la actitud al cambio del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la</li> </ul>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar cómo influye la cultura organizacional del personal que labora en el albergue Explores Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar la influencia de la moral y satisfacción del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</li> <li>➤ Determinar la influencia de la comunicación del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</li> <li>➤ Determinar la influencia del actitud al cambio del personal que labora en el Albergue Explorers's</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>La cultura organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</p> <p><b>Hipótesis Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La moral y satisfacción del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</li> <li>➤ La comunicación del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</li> <li>➤ La actitud al cambio del</li> </ul>	<p><b>V. independiente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cultura organizacional.</li> </ul> <p><b>V. dependiente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Satisfacción de los turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moral y satisfacción.</li> <li>➤ Comunicación.</li> <li>➤ Actitud al cambio.</li> <li>➤ Solución de conflictos.</li> <li>➤ Toma de decisiones.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elementos tangibles,</li> <li>❖ Fiabilidad,</li> <li>❖ Capacidad de respuesta,</li> <li>❖ Seguridad,</li> <li>❖ Empatía.</li> </ul>

<p>satisfacción de los turistas que lo visitan?</p> <p>➤ ¿Cómo influye la solución de conflictos del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan?</p> <p>➤ ¿Cómo influye la toma de decisión del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan?</p>	<p>Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</p> <p>➤ Determinar la influencia de la solución de conflictos del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</p> <p>➤ Determinar la influencia de la toma de decisión del personal que labora en el Albergue Explorers's Inn en Tambopata - Madre de Dios en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</p>	<p>personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</p> <p>➤ La solución de conflictos del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</p> <p>➤ La toma de decisiones del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata – Madre de Dios influye significativamente en la satisfacción de los turistas que lo visitan.</p>		
---	--	---	--	--

Anexo 02. **Cuestionario W.E.N.S y Baremo para calificación e interpretación.**

**Título de Tesis: “Cultura Organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer’s Inn en Tambopata - Madre de Dios y su influencia en la Satisfacción de los Turistas que lo visitan, 2016”.**

**CUESTIONARIO W.E.N.S.  
DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nacionalidad: ..... Género: F  M  Edad: .....

**Moral y satisfacción**

1.- En su puesto actual está:

- Adaptado 1
- No adaptado 2
- Adaptado pero inconforme 3
- No adaptado pero conforme 4

¿Por qué?-----

2.- ¿Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

¿Por qué?-----

3.- ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

- Siempre 1

- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

4.- ¿Se identifica con los objetivos de la empresa?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

¿Por qué?-----

5.- En su grupo de trabajo usted se siente:

- Aceptado 1
- Rechazado 2
- Apoyado 3
- Aislado 4

¿Por qué?-----

**Comunicación**

1.- ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo, la comprueba?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

¿Por qué?-----

2.- ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

- Excelente 1
- Buena 2
- Regular 3
- Deficiente 4

3.- ¿Se analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3

- Nunca 4

¿Por qué?-----

4.- ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

¿Por qué?-----

5.- ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

### Actitud al cambio

1.- ¿Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que usted propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

¿Por qué?-----  
-----

2.- ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

3.- ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

4.- ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

5.- ¿Piensa usted que las personas que comprenden y que se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

### Solución de conflictos

1.- ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?

- Con relación a su trabajo solamente 1
- Con los compañeros 2
- Entre el jefe y/o colaboradores 3
- Con los otros departamentos 4

2.- ¿Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

3.- ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2

- Rara vez 3
- Nunca 4

4.- ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agreden a la mayoría de las personas?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

5.- ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos de su departamento?

- Se les trata abiertamente y francamente 1
- Demora la solución del conflicto, confiando en que el tiempo arregle las cosas 2
- Se dan soluciones transitorias 3
- Se dan soluciones definitivas 4

Toma de decisiones

1.- Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:

- El jefe u otros superiores 1
- El grupo de amigos 2
- Todo el personal que labora en el departamento 3
- El grupo de trabajo 4

2.- ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

3.- ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

4.- ¿Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?

- Siempre 1
- Frecuentemente 2
- Rara vez 3
- Nunca 4

5.- En una reunión para tomar decisiones, en su departamento, participan:

- Todos 1
- La mayoría 2
- Unos pocos 3
- Una sola persona 4

### CUESTIONARIO W.E.N.S.

Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional

#### CLAVE DE CALIFICACION

1. MORAL Y SATISFACCION					2. COMUNICACIÓN					3. ACTITUD AL CAMBIO							
1.1		A 4	B 1	C 3	D 2	2.1		S 4	F 3	R 2	N 1	3.1		S 1	F 2	R 3	N 4
1.2		S 4	F 3	R 2	N 1	2.2		A 4	B 3	C 2	D 1	3.2		S 4	F 3	R 2	N 1
1.3		S 4	F 3	R 2	N 1	2.3		S 4	F 3	R 2	N 1	3.3		S 4	F 3	R 2	N 1
1.4		S 4	F 3	R 2	N 1	2.4		S 1	F 2	R 3	N 4	3.4		S 1	F 2	R 3	N 4
1.5		A 3	B 1	C 4	D 2	2.5		S 4	F 3	R 2	N 1	3.5		S 4	F 3	R 2	N 1
Sub Total					Sub Total					Sub Total							
Total					Total					Total							

4. SOLUCION DE CONFLICTOS					5. TOMA DE DECISIONES						
4.1		A 4	B 1	C 2	D 3	5.1		A 2	B 1	C 3	D 4
4.2		S 4	F 3	R 2	N 1	5.2		S 1	F 2	R 3	N 4
4.3		S 4	F 3	R 2	N 1	5.3		S 4	F 3	R 2	N 1
4.4		S 1	F 2	R 3	N 4	5.4		S 1	F 2	R 3	N 4
4.5		A 3	B 1	C 2	D 4	5.5		A 4	B 3	C 2	D 1
Sub Total					Sub Total						
Total					Total						

Tabla para puntuación individual

Resultado	Totales
1. Moral y Satisfacción	
2. Comunicación	
3. Actitud al Cambio	
4. Solución de Conflictos	
5. Toma de Decisiones	

BAREMO		
PUNTAJES	INTERPRETACIÓN	RECOMENDACIÓN
17.1 – 20	Muy alta	Mantener este nivel
14.1 – 17	Alta	Sostener y elevar
11.1 – 14	Medio	Elevar el nivel
8.1 – 11	Baja	Punto de preocupación
5 – 8	Muy Baja	Punto crítico

Anexo 03: **Cuestionario SERVQUAL adaptado para evaluar la Satisfacción del turista y Escala de Likert para medir nivel de Satisfacción.**

Thesis title: "Organizational Culture of the staff working in the Explorer's Inn Lodge in Tambopata - Madre de Dios and its influence in the Satisfaction of the tourists who visit it in 2016"

**Survey for tourists**

Nationality: ..... Gender: F  M  Age: .....

**1. How do you qualify the appearance of the employees?**

- a) Very bad      b) Bad      c) Fair      d) Good      e) Very Good

**2. When the Company offered you to do something in a certain amount of time, did they do it?**

- a) Never    b) Rarely    c) Sometimes yes and others not    d) Frequently    e) Always.

**3. When you got a problem during your stay did the staff help you to solve it?**

- a) Never    b) Rarely    c) Sometimes yes and others not    d) Frequently    e) Always.

**4. Did the staff help you on the right moment that you need it?**

- a) Never    b) Rarely    c) Sometimes yes and others not    d) Frequently    e) Always.

**5. Was the Lodge Staff always willing to help you with you requirements?**

- a) Never    b) Rarely    c) Sometimes yes and others not    d) Frequently    e) Always.

**6. Were the Lodge Staff kind and helpful during all your stay? How do you qualify it?**

- a) Very bad      b) Poor      c) Fair      d) Good      e) Excellent.

**7. Was the staff knowledge accurate and enough when they answered your questions?**

- a) Very bad      b) Poor      c) Fair      d) Good      e) Excellent.

**8. - Did the Company offer you a personalized service during your stay? How do you rate it?**

- a) Very bad      b) Poor      c) Fair      d) Good      e) Excellent.

**9. Was the Company concerned about your interest of knowing the place that you were visiting?**

- a) Never    b) Rarely    c) Sometimes yes and others not    d) Frequently    e) Always.

**10. What was the lowest of the service that you did not like?**

.....  
.....

**11. What do you recommend to improve our service the tourist?**

.....  
.....

Título de Tesis: "Cultura Organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn Lodge en Tambopata - Madre de Dios y su influencia en la Satisfacción de los Turistas que lo visitan, 2016"

**Encuesta para turistas**

Nacionalidad: ..... Género: F  M  Edad: .....

1. **¿Cómo calificas la apariencia o presentación de los trabajadores?**  
a) Muy malo      b) Malo      c) Considerable      d) bueno      e) muy bueno.
2. **¿Cuando la empresa le prometió hacer algo en cierto tiempo, lo cumplió?**  
a) Nunca      b) rara vez      c) unas veces sí y otras no      d) frecuentemente      e) siempre
3. **¿Cuando usted tuvo algún problema durante su estadía, el personal de la empresa, le mostró un sincero interés en solucionarlo?**  
a) Nunca      b) rara vez      c) unas veces sí y otras no      d) frecuentemente      e) siempre
4. **¿Los empleados de la empresa les atendieron a su momento?**  
a) Nunca      b) rara vez      c) unas veces sí y otras no      d) frecuentemente      e) siempre
5. **¿Los empleados de la empresa, siempre estuvieron dispuestos a ayudar a sus requerimientos?**
6. **¿Los empleados de la empresa fueron amables y serviciales durante su estadía? ¿Cómo lo califica?**  
a) Muy pésimo      b) pobre      c) regular      d) bueno      e) excelente
7. **¿El conocimiento de los empleados fue veraz y suficiente cuando respondió a sus preguntas?**  
a) Muy pésimo      b) pobre      c) regular      d) bueno      e) excelente
8. **¿La empresa le brindó un servicio individualizado durante su estadía? ¿Cómo lo califica?**  
a) Muy pésimo      b) pobre      c) regular      d) bueno      e) excelente
9. **¿La empresa estuvo preocupada por sus deseos de conocer el lugar?**  
a) Nunca      b) rara vez      c) unas veces sí y otras no      d) frecuentemente      e) siempre
10. **¿Qué fue lo que no le gusto del servicio?**  
-----  
-----
11. **¿Qué sugiere para brindar un mejor servicio al turista?**  
-----  
-----

**Significado de la Escala Likert para interpretar la SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE:**

<b>Nivel de Likert</b>	<b>Significado</b>	<b>Rango de porcentaje de satisfacción del cliente</b>
1	Extremadamente insatisfecho	0-20
2	Insatisfecho	20-40
3	Neutro	40-60
4	Satisfecho	60-80
5	Extremadamente satisfecho	80-100

Anexo N°: 04.- Validación del Instrumento.

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante		Cargo o institución donde labora					Nombre del instrumento de evaluación					Autor del instrumento										
Castillo Hurtado, Jorge Luis		Docente UNAMAD																				
Título: " "Cultura Organizacional del personal que labora en el Albergue Explorer's Inn en Tambopata - Madre de Dios y su influencia en la satisfacción de los turistas que lo visitan, 2016"																						
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																X					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																X					
3. ACTUALIDAD	Está acorde a los cambios en el turismo.																	X				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.																	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el servicio turístico.																		X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos.																	X				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																	X				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																	X				
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD		Aplicable para los fines de la investigación																				
IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN		80																				
Puerto Maldonado, 26 Oct 2016		30857827										982328874										
Lugar y fecha		DNI N°					Firma del experto informante					Teléfono										



ANEXO 05.- Realización de la encuesta a los trabajadores y turistas.

Grafico N°: 38

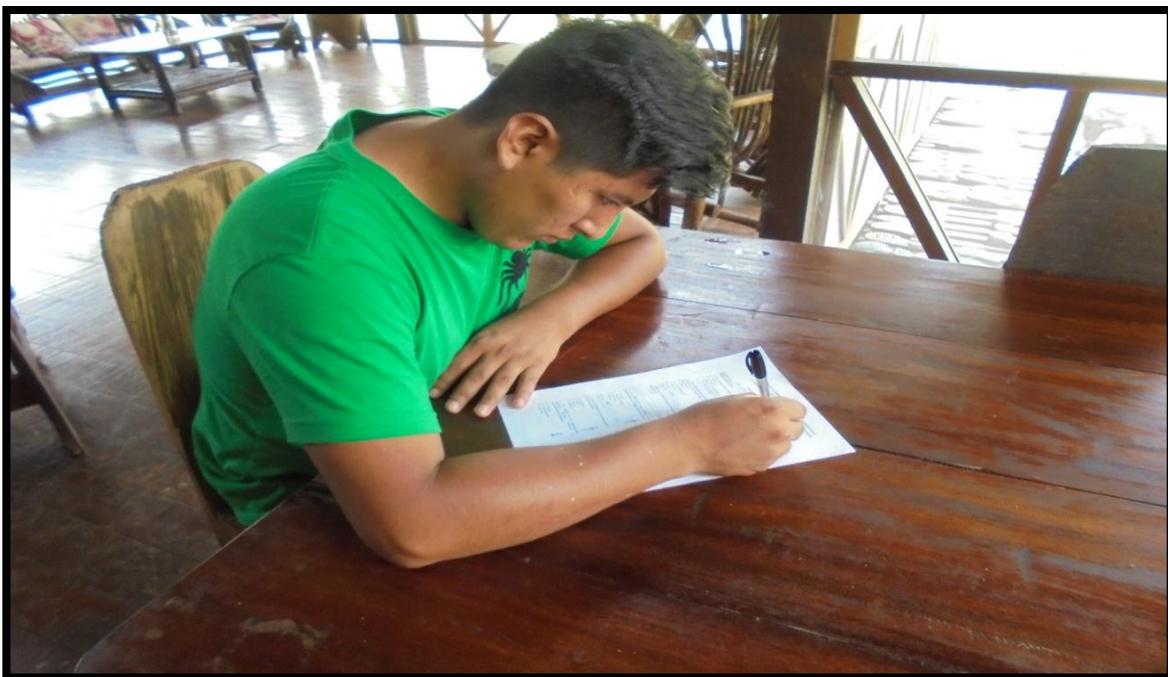


Grafico N°: 39



Gráfico N°: 40



Gráfico N°: 41



Gráfico N°: 42



Gráfico N°: 43



Anexo N°: 06.- Instalaciones del Albergue Explorers Inn.

Gráfico N°: 44 Área de bar.



Gráfico N°: 45 Área de comedor.



Gráfico N°: 46 Habitaciones.



Gráfico N°: 47



Anexo N°: 07.- Actividades del Albergue.

Grafico N°: 48



Gráfico N°: 49



Anexo N°: 08.- Mapa de referencia.

