



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**IPAE**  
**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

**EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE**  
**TURISMO LOMA TOURS**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de Gestión de Recursos Humanos**

**JULEYSI QUISPICONDOR SALAZAR**  
**(0000-0001-8825-4424)**

**Lima – Perú**  
**2021**

*A mi familia porque fueron mi soporte incondicional en cada momento.*

## Índice General

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I: Diagnóstico de la Organización .....</b>	<b>9</b>
Análisis interno .....	9
Análisis externo .....	18
Cultura organizacional .....	29
Justificación del Proyecto .....	34
<b>Capítulo II: Base del Planeamiento.....</b>	<b>35</b>
Propuesta de valor organizacional .....	35
Fuerzas vinculantes .....	38
Identificación de desafíos.....	40
Palancas de cambios.....	42
<b>Capítulo III: Plan estratégico de Recursos Humanos .....</b>	<b>44</b>
Misión y Visión de Recursos Humanos .....	44
Mapa estratégico .....	44
Planeamiento estratégico (objetivos y metas) .....	46
Nivel estratégico, táctico y operativo .....	48
Implementación y medición .....	51
Indicadores de los procesos de Recursos Humanos .....	53
<b>Capítulo IV: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.....</b>	<b>58</b>
Sistema de gestión (características).....	58
Programas de seguridad y salud.....	64
La Matriz IPERC .....	66
Peligros (fuentes e identificación).....	72
Evaluación de riesgos (controles) .....	73
Implementación del sistema.....	75
<b>Capítulo V: Clima Laboral .....</b>	<b>77</b>
Clima y cultura organizacional (características y objetivo) .....	77
Variables del clima laboral.....	79
Productividad y motivación .....	83

<b>Capítulo VI: Medición del Clima Laboral.....</b>	<b>85</b>
Herramientas de medición.....	85
Recopilación de información (diseño y aplicación de encuesta) .....	88
Plan de comunicación .....	90
Análisis de resultados.....	91
Presentación de resultados .....	101
<b>Capítulo VII: Acciones de Mejora.....</b>	<b>105</b>
Programas para mantener y mejorar el clima.....	105
Implementación de los programas .....	107
<b>Conclusiones .....</b>	<b>108</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>110</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>114</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	17
<b>Tabla 2</b> Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	26
<b>Tabla 3</b> Matriz FODA .....	28
<b>Tabla 4</b> Lienzo de Propuesta de Valor .....	36
<b>Tabla 5</b> Lienzo de Propuesta de Valor de RR. HH .....	37
<b>Tabla 6</b> Mapa Estratégico .....	45
<b>Tabla 7</b> Diagrama de Gantt .....	52
<b>Tabla 8</b> Plan de Actividades.....	57
<b>Tabla 9</b> Flujo de caja.....	57
<b>Tabla 10</b> Programa de Capacitaciones.....	65
<b>Tabla 11</b> Programa de charlas.....	65
<b>Tabla 12</b> Programa de Inspección.....	66
<b>Tabla 13</b> Nivel de Riesgo.....	68
<b>Tabla 14</b> Criterio para Cálculo del Nivel de Riesgo (NR).....	69
<b>Tabla 15</b> Tabla de Probabilidad .....	70
<b>Tabla 16</b> Jerarquía de Controles.....	70
<b>Tabla 17</b> Matriz IPERC.....	71
<b>Tabla 18</b> Diagrama de Gantt .....	76
<b>Tabla 19</b> Encuesta .....	89
<b>Tabla 20</b> Variables de la Encuesta .....	91
<b>Tabla 21</b> Variable- Trabajo en Equipo.....	102
<b>Tabla 22</b> Variable- Motivación y Satisfacción .....	103
<b>Tabla 23</b> Variable- Comunicación .....	103
<b>Tabla 24</b> Variable- Liderazgo .....	104
<b>Tabla 25</b> Diagrama de Gantt .....	107

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Mapa de Contexto .....	33
<b>Figura 2</b> En la empresa, ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? .....	91
<b>Figura 3</b> ¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores?.....	92
<b>Figura 4</b> ¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores?.....	92
<b>Figura 5</b> ¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores?.....	93
<b>Figura 6</b> ¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno? .....	93
<b>Figura 7</b> ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa? .....	94
<b>Figura 8</b> ¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo?.....	94
<b>Figura 9</b> Para el desempeño de mis funciones ¿Tengo un ambiente de trabajo adecuado? .....	95
<b>Figura 10</b> ¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)?.....	95
<b>Figura 11</b> ¿La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo?.....	96
<b>Figura 12</b> Cuando existe algún cambio en la empresa, ¿Se comunica de manera efectiva? .....	96
<b>Figura 13</b> ¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo? .....	97
<b>Figura 14</b> ¿Tienes una buena relación con tus compañeros?.....	97
<b>Figura 15</b> Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente? .....	98
<b>Figura 16</b> ¿Te permiten aportar tus ideas?.....	98
<b>Figura 17</b> ¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes?.....	99
<b>Figura 18</b> ¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones?.....	99
<b>Figura 19</b> ¿El líder de la empresa fortalece la confianza entre el equipo? .....	100
<b>Figura 20</b> ¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar? .....	100
<b>Figura 21</b> ¿El líder plantea estrategias adecuadas a las funciones? .....	101

## **Resumen Ejecutivo**

El siguiente proyecto se desarrolla en la provincia de Oxapampa en el rubro del turismo, plantea una mejora, en la agencia Loma Tours y en su capital humano para dar un enfoque profesional a la hora de abordar los retos, como la creciente cantidad de competidores y la diversificación que estos tienen dentro del rubro. Buscamos mantener la supremacía que el dueño de la empresa ha logrado sobre las demás agencias de manera empírica. Se ha hecho un análisis interno y externo, que nos ha arrojado un balance neutral en los aspectos exteriores a la empresa, por lo cual la clave del avance de la organización está en los aspectos internos, a lo cual se ha dado una propuesta de valor de recursos humanos, si bien la agencia cuenta con guías de alta calidad para el estándar del rubro en aquella provincia, hay mejoras sustanciales que se pueden aplicar, de ello nace la mayor problemática del proyecto, el rechazo al cambio y la falta de compromiso con los objetivos empresariales a lo cual se centrarán nuestros esfuerzos para lograr un verdadero apoyo de parte de ellos a las nuevas directrices de la empresa. Contaremos con un plan de comunicación que busca incentivar de manera emotiva a los trabajadores. Para ello hemos investigado el clima organizacional de la empresa mediante encuestas, entrevistas y observación permanente.

## **Introducción**

Se realiza este proyecto con la intención de brindar la capacidad de gestionar con enfoque profesional la coyuntura que ha atravesado el país, la nueva normalidad, las amenazas, la creciente entrada de nuevos competidores y aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa Loma Tours, en la selva central provincia de Oxapampa, departamento de Pasco.

Dentro de nuestra investigación hemos encontrado que esta organización es la líder en participación de mercado por la visión, aprendizaje empírico y aptitudes de su líder, sin embargo, para continuar siendo la empresa líder se ha llegado a un punto en el ambiente externo en el cual es de primera necesidad organizar la empresa y llevar a un rango de profesionalización media.

La profesionalización en mención requiere brindar conocimientos de análisis interno y externo del ambiente empresarial, gestión de matrices, análisis de diagnósticos y planificación, así como también de la creación de protocolos de las principales actividades de la empresa (business core) y la creación de una fuerte cultura organizacional que pueda contrarrestar la cultura social de la provincia.

## Capítulo I: Diagnóstico de la Organización

### Análisis interno

Involucra observar el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos representan sus fortalezas y cuáles serían sus debilidades. Por un lado, las fortalezas de las organizaciones tienen una ventaja frente a sus competidores directos y, por otro lado, sus debilidades son aquellos puntos en que la empresa tiene que trabajar más ya que estaría en desventaja de sus competencias. Según Robbins, “El análisis interno, el cual ofrece información importante acerca de las capacidades y los recursos específicos de una organización.” (Robbins S. 2017, pág. 138).

El análisis interno aporta en la capacidad de enfocar los recursos de manera adecuada para trabajar de forma eficiente y lograr alcanzar las metas establecidas para el crecimiento de la organización. Para realizar el análisis interno, se emplean diversas herramientas, las cuales ayudarán a que la información sea mucho más entendible, se obtenga mejores resultados y de esta manera se puedan plantear estrategias que ayuden a mejorar sus debilidades de la organización para convertirlas con el tiempo en fortalezas, estas herramientas se seleccionan de acuerdo con el tipo de empresa.

Basados en este concepto realizaremos el análisis interno a la empresa Loma Tours que es una agencia de turismo ubicada en la provincia de Oxapampa, fue creada por el señor Luis Löechle en el año 2011, esta empresa está constituida por 3 puestos de trabajo, el gerente, los conductores y los guías turísticos, teniendo un total 6 de colaboradores. Para el análisis se utilizará las siguientes herramientas: el modelo de las 7S de Mckinsey y la matriz EFI ya que dichas herramientas se adaptan a las características de nuestra empresa, con el objetivo de poner conocer el funcionamiento, las fortalezas y debilidades.

### *Modelo de las 7S de Mckinsey*

Este modelo consiste en un diagrama que reúne 7 factores esenciales que deben tener todas las organizaciones para un funcionamiento correcto. Dicho modelo se utiliza dentro de un análisis interno ya que permite realizar un diagnóstico para conocer como es el funcionamiento de manera interna de la empresa y de acuerdo con ello plantear estrategias que contribuyan el éxito. Estos factores son divididos en 2 aspectos duros y suaves, dentro de los aspectos duros se encuentra la estrategia, estructura y sistemas, y en los aspectos suaves esta las habilidades, staff y el estilo, el factor que une estos aspectos son los valores compartidos.

Según el autor (Valero, 2010) explica el modelo de la siguiente manera:

Las “Siete S” de la estructura organizativa de McKinsey es un modelo de gestión de describe siete (7) variables para organizar a una compañía de una manera eficaz. Juntos, estos factores determinan la manera en el cual una corporativa opera, por lo que también puede ser considerado una herramienta para el diagnóstico, el análisis y la toma de decisiones. Los gerentes deben considerar los siete factores al momento de planificar un cambio organizacional, pero tomando en cuenta que los factores son interdependientes, es decir, todos tiene importancia en sí mismos, pero su fortaleza radica en la interrelación entre ellos (pág.42).

#### **Valores.**

Los valores son la personalidad de las organizaciones ya que con ello se podrá alinear a los colaboradores para poder cumplir con las metas establecidas, según Valero “Estos valores se comunican de manera simple, e incluso pueden parecer insignificantes vistos desde afuera, pero para los miembros de la organización tienen un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y proveen un amplio sentido del propósito.” (Valero, 2010, pág. 50). Es importante que estos valores sean difundidos dentro de la empresa ya que ayudara a que los colaboradores se sientan identificados con la organización. Para la empresa Loma Tours se ha propuesto los siguientes valores:

- Pasión
- Compromiso

- Calidad de servicio
- Trabajo en equipo

### **Sistema.**

Los sistemas describen los procesos y rutinas diarias que realizan los colaboradores para llevar a cabo sus funciones de manera adecuada. Gracias a los diversos sistemas que existen hacen posible el funcionamiento de las organizaciones.

“En el modelo se refiere todos los procesos y procedimientos, tanto formales como informales, que le permiten funcionar a la organización”.

### **Gerente:**

- Apertura la oficina a las 7 AM.
- Utiliza un speech ya preparado para abordar al cliente y cierre de ventas.
- Organiza las salidas de los guías y los comandos dependiendo del desempeño de estos y la rotación acordada con el personal.

### **Conductores:**

- Llegar a la oficina 7:30.
- Recoger a los pasajeros en sus hospedajes, conducir bajo las órdenes del guía,
- Bajo su responsabilidad está el trayecto
- Solucionar cualquier desperfecto que pueda tener el carro durante la ruta
- Dejar a todos en la oficina, lavar el carro.

### **Guías:**

- Ingreso 7:30
- Comunicarse con los turistas para alertar que lleguen a la hora establecida
- Amenizar el viaje
- Acordar hora de llegada con los auspicios
- Apoyar al conductor en las dificultades de la ruta
- Previo al regreso animar a comprar una siguiente ruta, posterior al guiado permanecer en la oficina jalando prospectos.

### **Estrategias.**

Las estrategias son acciones que implementan las organizaciones de manera interna para sacar ventaja de sus competencias. Según Valero “la estrategia debe considerar aspectos tales como definir cuál será su ventaja competitiva y como mantener esta ventaja ante futuros entrantes al mercado.” (Valero, 2010, pág. 43) En este punto se podrá conocer que estrategias implementa la empresa para poder organizarse y cumplir con los objetivos planteados, cabe mencionar que es importante que para que estas estrategias tengan un éxito, se tiene que derivar de manera adecuada los recursos y contar con el compromiso de los colaboradores. En este caso la empresa Loma Tours plantea las siguientes estrategias con el objetivo de sobresalir de las demás agencias que existen en la provincia de Oxapampa.

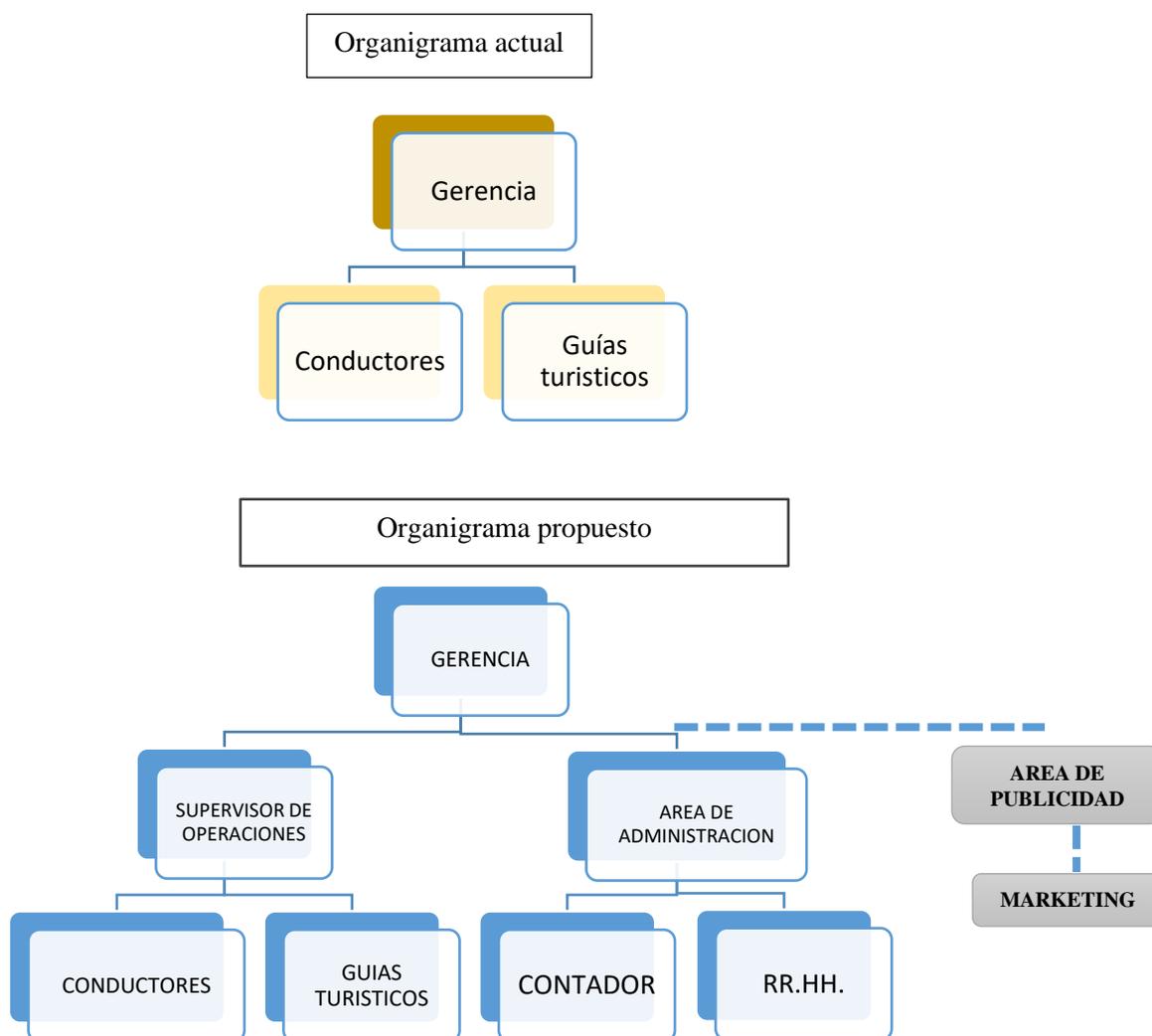
- ✓ Una de las principales estrategias de la agencia de turismo Loma Tours es seguir consiguiendo la recomendación en cadena, esto quiere decir que los clientes que hayan realizado los tours que ofrece la empresa puedan recomendar el servicio a sus conocidos, y de esta manera seguir consiguiendo mayor clientela.
- ✓ Se está implementando dentro la empresa nuevos métodos para captar clientes, en este caso se está utilizando con mayor frecuencia las redes sociales.
- ✓ Para brindar una atención de calidad a los clientes se está capacitando a los colaboradores para que mencionen un spicks al cierre de las ventas.
- ✓ Para lograr alianzas con los auspiciadores y llevar a los clientes a consumir sus servicios, ellos tienen que realizar un pago una vez al año, como forma de un trato. Esta estrategia se realiza con el objetivo de que se brinde una atención de calidad a los clientes.
- ✓ Incluir en el cierre de ventas un enganche, productos de regalo, que también reciben como regalos de sus auspicios.

### **Estructura.**

La estructura hace referencia al organigrama que poseen las organizaciones, según Valero “Es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, definiendo las relaciones de autoridad y los niveles de responsabilidad que en ella se dan.”

(Valero, 2010, pág. 44) en dicha estructura se podrá encontrar cuantos puestos existen en la empresa y como estos se relacionan e interactúan entre las diferentes áreas, además se podrá evidenciar los niveles de jerarquización.

En este caso actualmente la agencia de turismo Loma Tours cuenta con 3 puestos esenciales de trabajo: el gerente quien es el dueño de la empresa y está a cargo de la administración, los conductores y los guías turísticos. Cada puesto que tiene la empresa, sabe que funciones debe cumplir diariamente y a quien debe realizar sus respectivos reportes.



### **Staff.**

El capital humano es el activo importante dentro de las organizaciones ya que con sus conocimientos y habilidades que posee cada uno, se podrá llegar a cumplir los objetivos y metas que tienen establecidas las organizaciones. Además de ello Valero menciona “incluye las actividades, la motivación, los procesos de socialización y los niveles de compromiso de las personas en los diferentes niveles organizacionales.” (Valero, 2010, pág. 48). Es indispensable que los colaboradores se encuentren motivados ya que de esta manera podrán aportar mejor en la productividad de la empresa.

### ***Gerente Luis Löechle.***

Es el dueño de la agencia de turismo Loma Tours, el cual cubre diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa. El señor Löechle carece de formación profesional, pero, sin embargo, gracias a la práctica de muchos años en su negocio desborda facilidad de palabras para convencer a los clientes adquirir el servicio que brinda la agencia. Conoce perfectamente el rubro por experiencia propia y, además, cuenta con un fuerte liderazgo sobre sus colaboradores.

### ***Guías turísticos***

Si bien cada guía turístico tiene un estilo de guiado diferente, todos alcanzan un alto ratio de recompra por calidad de servicio, superior al de otras agencias. Como punto en contra no todos los guías se encuentran comprometidos con el estado de ganancias y pérdidas en temporadas bajas dentro de la agencia, además ellos no cuentan con estudios superiores, pero ello no es un obstáculo para realizar sus funciones dentro de la empresa.

### ***Conductores***

A diferencia de otras agencias los conductores de Loma Tours cuentan con todos sus papeles en regla, además trabajan en conjunto con los guías turísticos para que cada uno desempeñe correctamente sus funciones. Los conductores cuentan con una flota de carros bastante modernas y potentes lo cual hace que los clientes se sientan cómodos durante el trayecto a los lugares turísticos.

### **Habilidades.**

Hace referencia a las cualidades que poseen cada colaborador para realizar de manera adecuada sus funciones dentro de la empresa, además de poder realizar aportes adicionales para

el crecimiento de la organización según Valero “pueden ser aptitudes especializadas de personas”. (Valero, 2010, pág. 49).

A continuación, se mencionará las habilidades que posee cada puesto de trabajo en la empresa Loma Tours:

▪ **Gerente:**

- Capacidad para resolver problemas
- Poder de negociación
- Habilidades comunicativas
- Liderazgo en el equipo de trabajo
- Capacidad de organización
- Iniciativa para la realización de algunas situaciones

▪ **Guías**

- Capacidad para entretener a los clientes que le toca en ruta
- Fluidez de idiomas
- Capacidad para reconocer el clima en la provincia
- Habilidades interpersonales
- Capacidad de organización

▪ **Conductores:**

- Escucha activa
- Habilidad de concentración
- Capacidad de tomar decisiones
- Capacidad de estrés
- Habilidad para conducir en rutas complicado.

**Estilo**

Se refiere al tipo de liderazgo que existen en las empresas, según Valero el estilo es el “patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los gerentes en su interacción con los empleados” (Valero, 2010, pág. 47) , dicho estilo ayudara a los líderes de la organización

a gestionar el equipo de trabajo que tiene a su cargo y que ellos puedan realizar de manera eficiente sus funciones.

Al iniciarse la empresa Loma tours el tipo de liderazgo que tenía Luis Löchle era autoritario, ya que limitaba la participación de los colaboradores en ciertas actividades, así como también en la toma de decisiones, generando de esta manera un mal clima organizacional entre sus colaboradores. El líder solo se dedicaba a dar órdenes y tomar decisiones basadas en su criterio sin tomar en cuenta la de los demás.

Sim embargo con el pasar del tiempo Luis Löchle fue cambiando su tipo liderazgo ya que se dio cuenta que no era el adecuado para guiar a su equipo de trabajo, ahora emplea el liderazgo participativo brindándole confianza a sus colaboradores a que puedan desarrollar con eficiencia sus actividades, además de que puedan brindar su opinión en cualquier momento y serán recibidas de buena manera. Así mismo distribuye las responsabilidades para la toma de decisiones en conjunto, también incentiva a su equipo de trabajo para que puedan cumplir con los objetivos establecidos.

### ***Matriz EFI***

Para la aplicación del análisis interno, se emplea la MEFI (Matriz de evaluación de factores internos), siendo ésta una herramienta que permite realizar una auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas que tiene la organización. Según Louffat “La matriz EFI es la encargada de analizar el intorno o contexto interno de actuación de la empresa. Determina los recursos disponibles y señala las fortaleces y debilidades que puedan favorecer el desarrollo previsto”. (Louffat, 2015, pág. 12)

Para analizar la ponderación de la matriz (Louffat, 2015) lo explica de la siguiente manera

En la columna “Total ponderado” se anotará el producto de la multiplicación de las columnas “Peso ponderado” y “Calificación”, de cada una de las debilidades y fortalezas planteadas. Y al final, la sumatoria de todos los resultados. Si la

sumatoria de la columna fuese de 2.5 o mayor, se considera que la tendencia es positiva, es decir que hay mayores fortalezas que debilidades en el horizonte de la empresa. Si el resultado fuese inferior a 2.5, las condiciones dentro de la institución son ineficientes y peligrosas para el desarrollo de las actividades. (pág. 13)

Tomando en cuenta dicha explicación por el autor, se elaboró una lista de los factores internos con mayor impacto en la organización. En ese sentido, nosotros proponemos la siguiente matriz con los factores considerados, clasificándolos en fortalezas y debilidades

**Tabla 1**

*Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA DE TURISMO LOMA TOURS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Valor	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Destaca en la calidad de servicio por sobre sus competidores	0.17	4	0.68
2. Aporte del personal para la captación de nuevos clientes	0.14	4	0.56
3. Personal experimentado en guiado de ruta.	0.12	4	0.48
4. Alto poder de negociación con proveedores y auspicios	0.09	3	0.27
5. Diversidad de paquetes	0.10	4	0.4
6. La agencia se encuentra en la plataforma de gobierno Y tú que planes?	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>	<b>0.59</b>		<b>2.6</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Baja profesionalización en el área administrativa	0.13	1	0.13
2. Bajo compromiso de los colaboradores con el estado de la empresa	0.06	2	0.12
3. Precios mayores y costo mayores	0.07	2	0.14
4. Bajo manejo de redes sociales	0.08	2	0.16
5. La demanda de los clientes supera la cantidad de los colaboradores	0.09	1	0.09
6. Falta de procesos internos	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>	<b>0.41</b>		<b>0.72</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.32</b>

*Nota:* Elaboración propia basada en Louffat (2021)

Como se puede observar en la Matriz EFI, la calidad de servicio que brinda la empresa Loma tours y el aporte del personal para la captación de nuevos clientes son los factores con mayor impacto dentro de las fortalezas seleccionadas. Sin embargo, la ausencia de profesionalismo en el área administrativa de la empresa es el mayor impacto en sus debilidades ya que esta área no cuenta con personas que tengan una formación profesional o técnica, lo cual, si bien han tenido un éxito mayor al de otras agencias de turismo, a través de los años, dicha área no ha detectado cuál es ese factor que le impulsa, por lo tanto, crea procesos de mejoría en aspectos que no repercutirán en mayores ganancias o expansión empresarial. El total de la matriz EFI es de 3.32, bajo la explicación del autor ese porcentaje hace referencia que la empresa internamente se encuentra fuerte, si bien es cierto tiene grandes fortalezas, se debe tener en cuenta mucho las debilidades para poder plantear estrategias para que no se perjudique la empresa.

## **Análisis externo**

El análisis externo permite detectar las oportunidades que beneficiarán a la organización, así como las amenazas que podrían perjudicarla. De esta manera, se podrá formular estrategias que permitan reducir los efectos de dichas amenazas para aprovecharlas como oportunidades. Además, es sumamente importante que el análisis lo realicen todo tipo de organizaciones, ya sea grandes o pequeñas porque los acontecimientos, cambios y tendencias que surgen en el entorno, afectan a todas sin importar el tamaño que tengan. Las organizaciones que evalúan de manera continua su entorno empresarial pueden prevenir las amenazas que surgen, así como también logran aprovechar las oportunidades. Según Wheelen “Es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externo e intento hasta el personal clave de la organización. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo”. (Wheelen, 2013, pág. 107)

El turismo fue uno de los sectores más afectados por la pandemia del Covid-19, debido a las restricciones dispuestas por el Estado: ninguna persona extranjera o nacional podía realizar actividades turísticas, asimismo las empresas no podían reactivar sus negocios. Por lo tanto, las empresas que se dedicaban a este rubro se vieron muy afectadas, tal es caso de la empresa Loma tours. Bajo este contexto muchas organizaciones realizan este análisis externo utilizando diferentes herramientas con el objetivo de detectar los factores que estarían afectando a su organización y poder decidir qué hacer frente a ello.

Para realizar el análisis externo para la empresa Loma Tours hemos utilizados dos herramientas: el análisis PESTEL y la matriz EFE. A continuación, se explicará de qué se trata cada una de estas.

### **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta que sirve para examinar el entorno en el que se encuentra una organización. La aplicación de dicho análisis ayudará a que las empresas tomen decisiones estratégicas, así como, también, evaluar los aspectos externos que pueden afectar en un largo plazo a la organización. Según Chiavenato, “El ambiente en general está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general”. (Chiavenato, 2007, pág. 27) .

Para analizar la empresa Loma Tours, planteamos el siguiente análisis PESTEL, en cual podremos detectar cuales serían los factores externos que pueden afectar a la organización.

#### **Factor político.**

Desde marzo del 2020 hasta la actualidad nos encontramos atravesando una pandemia mundial originada por el COVID-19, lo cual ha traído consigo mucha incertidumbre en las personas por la propagación del virus, es por ello que muchas empresas se han visto muy afectadas ya que no pueden reactivar por completo sus negocios por el temor a las grandes

pérdidas que pueden surgir. Ante esta emergencia sanitaria el estado tomo medidas muy drásticas para evitar la propagación del virus COVID – 19, una de las medidas fue el cierre de las fronteras para evitar el ingreso de personas extranjeras al país, así como también se dio cuarenta por un periodo de tiempo a todas las provincias, evitando de esta manera que los ciudadanos pudieran realizar viajes ya sea fuera o dentro del país o hacer alguna otra actividad. Debido a estas medidas el rubro del turismo se vio muy afectado en diferentes provincias, ya que los turistas nacionales e internacionales disminuyeron, en la provincia de Pasco muchas agencias de turismo tuvieron que cerrar sus negocios, como fue el caso de la empresa Loma Tours tuvo que cerrar por un periodo de tiempo hasta esperar las nuevas medidas brindadas por el Estado.

Meses posteriores las autoridades de diferentes provincias se pusieron de acuerdo para buscar estrategias con la finalidad de reactivar el turismo que es muy importante en el país. Según el periódico andina “Las autoridades de turismo de las provincias de Chanchamayo (Junín) y Oxapampa (Pasco), acordaron articular esfuerzos para promover el destino turístico selva central para reactivar este sector de gran importancia para el desarrollo de ambas regiones.” (Andina, 24/10/2020)

Por otro lado, la entidad INRENA es la encargada de las reservas de biosfera tanto dentro del área protegida como en su zona amortiguamiento y la zona de transición. Dentro de lo que es territorio aledaño al parque nacional Yanachaga les corresponde velar por el cuidado de los recursos naturales imponiendo requisitos a los negocios que desarrollan sus actividades en dicho lugar incluyendo los del rubro turístico.

Según el artículo 7 del decreto supremo N° 038-2001-AG menciona

7.4. El IRENA es la institución nacional encargada de la promoción y dirección del Comité Nacional del MaB. El IRENS aprueba mediante la resolución Jefatural el expediente técnico justificatorio necesario para proponer al Ministerio de Relaciones Exteriores, la tramitación ante UNESCO del reconocimiento de Reservas de Biosfera. (p.205114).

Los alcaldes de la provincia de la selva central tanto en Chanchamayo que es acceso a Oxapampa como en esta misma vienen dejando procesos positivos para el desarrollo provincial, además presentan respuestas rápidas a las catástrofes naturales por lo cual las carreteras son asistidas para recuperar la conectividad con los poblados de tal manera el sector turístico puede trabajar fluidamente.

### **Factor económico.**

Las medidas que se dieron del aislamiento social obligatorio en el país, origino que algunos rubros como (restaurantes, transporte, turismo y el comercio) tuvieran fuertes caídas en sus negocios, ya que solo estaba permitido los servicios de primera necesidad. Ante ello ocasiono resultados negativos, por ejemplo, los ingresos de las personas se redujeron considerablemente, en algunos casos llegaban al desempleo, quiebras de empresas por las deudas que tenía. En el caso de la empresa Loma tours al ser del rubro del turismo se vio muy afectado, ya que sus ingresos disminuyeron en gran cantidad porque no había turistas para atender.

En los primeros meses del 2021 el estado logro concretar un acuerdo con el laboratorio chino Sinopharm para la llegada del primer lote vacunas contra el virus COVID-19, a partir de ello comenzó la vacunación por edades a la población, así como también la distribución a las diferentes provincias del país. Esta vacunación rápida permitió con el tiempo que las empresas puedan reactivar sus negocios más rápido y de esa manera logren volver a generar ingresos, teniendo en cuenta algunas restricciones (foro de personas en un establecimiento). También se pudo abrir las fronteras para permitir el ingreso de los turistas con su respectivo carnet de vacunación.

Un punto muy importante también fue los protocolos de bioseguridad brindadas por el estado para el cuidado de toda la población, muchas empresas invirtieron en dicho protocolo con el objetivo de brindar una buena atención a sus clientes y que ellos puedan sentirse seguros y cuidados al momento de ingresar a las empresas. Como fue el caso de la empresa Loma tours, que al ser una agencia de turismo tiene mucho contacto con las personas, es por eso que acataron todos los protocolos de bioseguridad para evitar que sus colaboradores y clientes se contagien.

Una estrategia que realizó la empresa para brindar seguridad a sus clientes es regalarles mascarillas y protectores faciales para que lo utilicen durante su guía turística, además que se respetaba estrictamente los protocolos. Esto atrajo mayor clientela para la empresa y ayudó a su economía.

Los derrumbes en la carretera central suelen desconectar a Oxapampa de su principal proveedor económico, el departamento de Lima, además los reportajes sobre el estado de la carretera y las constantes lluvias intimidan al televidente limeño de viajar hacia Oxapampa a los siguientes días por lo cual causan daño económico a la provincia no solo durante el suceso sino posterior a él. Como se puede evidenciar en el artículo periodístico de Panamericana menciona que las fuertes lluvias habían ocasionado daños en la carretera de Chanchamayo para ser más exactos en Perene, dicha carretera conducía a los principales lugares turísticos de la zona, pero el derrumbe ocasionó que los turistas se quedaran varados. Con ello también se vio afectada la economía de varias empresas ya que sus ventas bajaron.

#### **Factor socio – cultural.**

Una de las actitudes que se identifica mucho en la población de la provincia de Oxapampa es el conformismo, ya que dichas personas no suelen superar sus expectativas, ni tampoco se proyectan en un futuro, les cuesta salir de su zona de confort, es decir solo visualizan las cosas en un corto plazo. Es por ello que es complicado para las empresas de dicha provincia realizar un reclutamiento y que puedan encontrar a personas que piensen de diferente manera, ya que es común esta actitud en la población.

Por otro lado, la municipalidad de la provincia de Oxapampa es la encargada de realizar eventos para atraer turistas a la provincia, uno de los eventos que se realizan es el “Día de la herencia”, que se lleva a cabo en el mes de octubre, en el cual se realizan diversas actividades (pasacalle, venta de cervezas artesanales, danzas, comidas típicas, entre otros), con la finalidad de poder difundir las costumbres y tradiciones de los colonos- Austro alemanes. Este evento no se pudo realizar por dos años consecutivos debido a la pandemia por el COVID-19. Lo cual fue muy perjudicial para las empresas ya que en dichos eventos suelen asistir gran cantidad de turistas (nacionales o internacionales).

**Factor tecnológico.**

En la actualidad el mundo está evolucionando constantemente y la tecnología se hace notar ya que ha facilitado mucho las operaciones en las empresas de todo tipo, trayendo consigo aspectos positivos para poder resaltar de sus competencias y de esta manera aumentar su rentabilidad. La pandemia mundial por el COVID- 19, ha permitido que las redes sociales salgan a flote ya que por las circunstancias que se encontraban muchas empresas tuvieron que buscar la manera de poder vender y atender a sus clientes.

En este caso la municipalidad de la provincia de Oxapampa cuenta con páginas de redes sociales como el Facebook (Municipalidad Provincial de Oxapampa), Instagram (munioxapampa) y hasta incluso una APP móvil (Disfruta Oxapampa), con el propósito de promocionar todas las actividades que se realizan, así como también los lugares turísticos que se pueden visitar de esta manera ayuda a que muchas empresas del distrito puedan aumentar sus ingresos.

**Factor ecológico.**

El clima es un factor muy importante para el turismo, pero a la vez también puede ser muy perjudicial, ya que, en las temporadas de lluvias fuertes, baja la productividad en las empresas porque hay poco ingreso de personas a la provincia. En este caso la provincia de Pasco se encuentra en temporada baja, eso quiere decir que durante estos meses cae lluvias muy fuertes que hasta incluso llegan a afectar las viviendas de la población. Durante esta temporada los turistas no suelen realizar viajes a la provincia debido a las fuertes lluvias que ocurren, ante ello las agencias de turismo se encuentran muy afectadas ya que bajan sus ingresos y se ven en la necesidad de reducir su personal ya que no hay mucha productividad.

Por el lado de los aspectos positivos, la provincia de Oxapampa al encontrarse entre la selva y la sierra a una altura promedio de 1800 m.s.n.m. cuenta con los atractivos de una selva montañosa que impresiona a los visitantes, además cuenta con diversos puntos geográficos que pueden ser usados para distintos tipos de turismo de aventura.

Durante las épocas de finales de diciembre y la 15 de marzo, comienza la época de constantes y fuertes lluvias durante la cual las rutas turísticas principalmente hacia Pozuzo se ven afectadas, mientras que a Villarrica y Perene hay menor ocurrencia de derrumbes el peligro no deja de desaparecer. El viernes 11 de febrero según el reportaje del artículo periodístico de Panamericana, las lluvias fuertes que ocasionaron daños en la carretera de Chanchamayo, esta noticia mencionada en el factor económico, también se considera dentro del factor ecológico ya que el clima en temporadas de lluvia afecta a la zona.

### **Factor legal.**

Debido a la pandemia, el estado peruano se vio en la necesidad dar una norma sobre implementar protocolos de bioseguridad con el objetivo de evitar transmisión y propagación del virus COVID-19, y de esta manera continuar cuidando a las personas. Lo cual era muy importante que las empresas cumplan al pie de la letra dicha norma, de lo contrario las empresas que incumplían recibían una multa de acuerdo a gravedad.

Es por ello por lo que, en la provincia de Oxapampa, el área de subgerencia de la Municipalidad distrital es la encargada de fiscalizar que estos protocolos de bioseguridad COVID- 19 se cumplan correctamente en todas las empresas de la provincia además de que los implementos de los colaboradores se encuentren en buen estado. Sin embargo, muchos aspectos legales que van desde los contratos en planilla, metraje mínimo, protocolos COVID para agencias, carros, trabajadores y turistas no se cumplen y son fiscalizados mínimamente. No existen sindicatos, los trabajadores del sector turismo son vulnerables a despidos intempestivos sin defensa alguna y es socialmente acepta.

La entidad SERNAP el cual tiene jurisdicción dentro de las áreas protegidas ha ido cambiando constantemente el protocolo de bioseguridad para ir ingresando al parque nacional Yanachaga, así como también los precios de entrada y la capacitación por lo guardaparques a los guías.

### ***Matriz EFE***

La Matriz EFE (Evaluación de factores externos) permite evaluar el entorno al que se enfrenta la empresa, en dicha matriz se identifica cuáles serían las oportunidades que tiene la organización para que las pueda aprovechar de manera adecuada, así como también detectar las amenazas que podrían afectar a la organización. Según Louffat, “La matriz EFE se ha concebido para analizar el entorno o contexto externo de actuación de la empresa, identificando condiciones o situaciones de amenazas y oportunidades que puedan impedir o favorecer su desarrollo.” (Louffat, 2015, pág. 10). Es importante que las organizaciones realicen esta matriz ya que teniendo en cuenta estos factores permitirá diseñar estrategias que eviten que se altere el funcionamiento de la empresa y poder sobresalir en el mercado empresarial

Para poner una explicación final el resultado (Louffat, 2015) indica lo siguiente:

En la columna “Total ponderado” se anotará el producto de la multiplicación de las columnas Peso ponderado y Calificación, de cada una de las amenazas y oportunidades planteadas. Y al final, la sumatoria de todos los resultados. Si la sumatoria de la columna fuese de 2.5 o mayor, se considera que la tendencia es positiva, es decir, que hay mayores oportunidades que amenazas en el horizonte de la empresa. Si el resultado fuese inferior a 2.5, las condiciones del mercado son peligrosas para el desarrollo de las actividades (pág.12).

Tomando en cuenta a lo mencionado por el autor planteamos la siguiente matriz EFE para la empresa Loma Tours:

**Tabla 2***Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA DE TURISMO LOMA TOURS			
Evaluación de factores externos	Peso ponderado	Calificación	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.Métodos de contacto con el cliente	0.15	4	0.60
2.Inversión del estado para fomentar el turismo a Oxapampa	0.09	3	0.27
3.Organización de eventos sociales y culturales	0.12	4	0.48
4.Creación de grupos para viajeros a Oxapampa	0.08	3	0.24
5.Orden de la sociedad Oxapampina	0.06	3	0.18
6.Presencia de atractivos turísticos e innovación en nuevas rutas.	0.04	3	0.12
	<b>0.54</b>		<b>1.89</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Estación climática.	0.20	1	0.20
2.Inversión de otras provincias para atraer turistas durante el verano	0.10	2	0.20
3. Cantidad de competidores	0.07	1	0.07
4. Ubicación de los competidores	0.05	1	0.05
5.Alianza entre las competencias	0.03	2	0.06
6.Aumento del precio del combustible	0.01	2	0.02
	<b>0.46</b>		<b>0.60</b>
	1.00		<b>2.49</b>

*Nota:* Elaboración propia basada en Louffat (2021)

Como se observa en la matriz EFE, los métodos de contacto con el cliente es el factor con mayor impacto dentro de las oportunidades ya que la empresa actualmente busca diferentes métodos para conseguir más clientes uno de esos métodos que utilizan son las redes sociales las cuales serán el principal baluarte para hacer frente a la cantidad de nuevos entrantes al rubro , otro factor con un impacto fuerte es la organización de eventos sociales y culturales, para fomentar el turismo ya que dicha inversión atrae turistas nacionales e internacionales. Por otro lado, la estación climática es el factor con mayor peso ponderado en las amenazas ya que en temporadas de lluvias fuertes lo turistas no ingresan mucho a la provincia. Finalmente, la sumatoria total de la matriz EFE es de 2.49 basándonos en la explicación del autor dicho resultado hace referencia a que no existe una situación favorable, no obstante, las amenazas no

solo afectan a la agencia si no que a todo el rubro en la provincia por lo cual son controlables. Con una buena gestión se puede aprovechar las oportunidades de manera adecuada.

## **Foda**

La matriz FODA es una herramienta que nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas que tienen las empresas, así como también establecer las oportunidades y amenazas externas que enfrentan las organizaciones por diferentes circunstancias que puede ocurrir en su entorno. Cabe señalar que la matriz FODA es una herramienta fundamental que deben ser utilizadas en todas las organizaciones ya sea grandes o pequeñas, para que mediante un análisis se puedan ubicar los puntos débiles y de esta forma actuar de manera rápida y eficaz para convertirlas en un corto tiempo en oportunidades.

Así como también al realizar un análisis externo se podrá ubicar que oportunidades se pueden aprovechar del entorno para contribuir al crecimiento de la organización. Por otro lado, permite evaluar las amenazas para disminuir el impacto que estas puedan ocasionar al funcionamiento de la empresa, mediante un plan estratégico para afrontarlas correctamente.

Para completar la matriz FODA el autor (Louffat, 2015) lo indica de la siguiente manera:

La matriz FODA Es la encargada de integrar en forma correlacionada las amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades, a efecto de proponer las opciones estratégicas más adecuadas, manifiestas en cuatro cuadrantes. Para obtener las opciones estratégicas del cuadrante “Fortalezas- oportunidades (FO) se correlaciona cada fortaleza con cada debilidad; para obtener las opciones estratégicas del cuadrante “Fortalezas- amenazas” (FA) se correlaciona cada fortaleza con cada amenaza. Del mismo modo, para obtener las opciones estratégicas del cuadrante “Debilidades- oportunidades” (DO) se correlaciona cada debilidad con cada oportunidad; y, finalmente, para obtener las opciones estratégicas del cuadrante “Debilidades- Amenazas” (DA) correlacionamos cada debilidad con cada amenaza. (pág. 13).

Basado en dicho concepto para analizar la empresa Loma Tours, proponemos la siguiente matriz FODA

Tabla 3

## Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destaca en calidad de servicio por sobre sus competidores.</li> <li>2. Aporte del personal para la captación de nuevos clientes.</li> <li>3. Personal experimentado en guiado de rutas.</li> <li>4. Alto poder de negociación con proveedores y auspicios.</li> <li>5. Diversidad de paquetes.</li> <li>6. La agencia se encuentra en la plataforma del gobierno "Y tú que planes?".</li> </ol>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja profesionalización en el área administrativa.</li> <li>2. Bajo compromiso de los colaboradores con el estado de la empresa.</li> <li>3. Precios mayores y costos mayores.</li> <li>4. Bajo manejo de redes sociales.</li> <li>5. La demanda de los clientes supera la cantidad de los colaboradores</li> <li>6. Falta de procesos internos.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de contacto con el cliente.</li> <li>2. Inversión del estado para fomentar el turismo a Oxapampa.</li> <li>3. Organización de eventos sociales y culturales.</li> <li>4. Creación de grupos para viajeros a Oxapampa.</li> <li>5. Orden de la sociedad Oxapampina.</li> <li>6. Presencia de atractivos turísticos e innovación en nuevas rutas.</li> </ol>	<p>(F1; O1): La empresa Loma Tours creará una app móvil para cubrir la mayor cantidad de clientes.</p> <p>(F2; O4): Se brindará capacitaciones sobre habilidades comunicativas para brindar una buena atención.</p> <p>(F3, F6; O3, O5): Aumentar las vías de contacto, además de llenarlas de contenido sobre los servicios que presta la agencia.</p> <p>(F4; O6): Impulsar la creación de nuevos emprendimientos que vayan a ser futuros socios estratégicos y brinden soporte en todo aspecto a la agencia como aliados empresariales.</p> <p>(F5; O2): Invertir en el alcance que llega a tener la publicidad de la empresa, ocasionando que el consumidor sepa de la agencia y sus servicios antes de llegar a Oxapampa.</p>	<p>(D1; O2): Hacer un mapa de customer journey para aprovechar los puntos estratégicos donde el cliente hará su traslado.</p> <p>(D2; O3): Buscar métodos de motivación para retenerlos para las fechas fuertes próximas.</p> <p>(D3, D6; O4, O1): Iniciar el diseño de un esquema de trabajo escrito que se deba seguir antes, durante y después del guiado, señalando la creación de contenido para publicar en diversos grupos en redes sociales con la finalidad de captar clientela.</p> <p>(D4, D5; O5, O6): Condicionar la estadía de los guías a seguir el nuevo esquema de trabajo con respecto a capturar en foto o video la belleza de Oxapampa y su orden, para llenar de contenido usando de manera correcto los hashtags y palabras clave para que las publicaciones puedan ser encontradas por posibles clientes.</p>

<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estación climática.</li> <li>2. Inversión de otras provincias para atraer turistas durante el verano.</li> <li>3. Cantidad de competidores.</li> <li>4. Ubicación de los competidores.</li> <li>5. Alianza entre las competencias.</li> <li>6. Aumento del precio del combustible.</li> </ol>	<p>(F1, F3; A1): Loma Tours al tener personal multifunción, puede reducir su personal, sin perder calidad, al haber menor demanda de otros paquetes.</p> <p>(F2; A4): Se está poniendo en marcha nuevas rutas de contacto aprovechando el conocimiento actual en redes de sus guías.</p> <p>(F5; A2, A3): La diversidad de rutas que es capaz de copar la empresa amortigua el decrecimiento del turismo en la provincia, además las otras agencias solo tienen un portafolio reducido de destinos, por lo cual no compiten en otros ámbitos.</p> <p>(F4; A5): Dentro del poder de negociación con sus auspicios, le da este valor agregado el ser la agencia que más público lleva, por lo cual, dentro de la temporada baja se tendrá que reducir precios para poder aumentar el número de clientes que podemos llevar a los diferentes negocios.</p>	<p>(D1; A3): Se debe capacitar al área administrativa para dotarla de herramientas de gestión y diagnóstico empresarial, además de matrices, con lo cual reconocer puntos débiles a subsanar y puntos fuertes a explotar.</p> <p>(D2, D5; A1): Charlas grupales para afianzar la camaradería y compromiso con la empresa, dinámicas de integración y teambuilding, de tal forma que no sea necesario despedir a sus guías capacitados para evitar que lleven su talento a otras agencias y retenerlos para cuando comience la temporada alta.</p> <p>(D3, D4; A2, A4): Comenzar a promocionar Oxapampa como destino para año nuevo, además reservar conductores y guías extra para esos días de tal forma de acaparar la oferta de estos, limitando la capacidad de oferta de la competencia.</p>
--	---	---

## Cultura organizacional

La cultura organizacional es fundamental para el desarrollo de ventajas y estrategias para sobresalir de sus demás competencias. Según Louffat, la cultura “representa la identidad de una empresa basada en sus valores y manifestaciones intrínsecas, que le permite mostrar una personalidad corporativa y que la distingue de otras empresas”. (Louffat, 2015, pág. 270). Cada organización cuenta con su propia cultura y la transmite a sus colaboradores de diferentes maneras para que estos la pongan en práctica día a día dentro de la empresa.

Una organización con una misión, visión, valores y normas transparentes, fomentan conductas positivas en los miembros que la conforman (colaboradores), lo que se verá reflejado en la productividad y logros de la empresa. Asimismo, de manera externa se obtendrá una buena imagen como organización, trayendo consigo aspectos positivos (nuevos talentos, referencias, nuevos clientes).

Loma tours es una empresa de turismo peruano que tiene 10 años en el mercado empresarial, se destaca de sus competidores por los servicios de calidad que brindan. Involucró

desde un inicio la pasión por el turismo a los colaboradores para que ellos otorguen una buena atención a los clientes que se acercan a solicitar los servicios que brinda la empresa.

Como se mencionó líneas arriba la cultura organizacional está basada en la misión, visión, valores y normas. En esta línea, la empresa Loma Tours no cuenta con una documentación establecida para fortalecer la cultura organizacional de la empresa. Por ello, nosotros proponemos lo siguiente:

### ***Misión***

La misión es una identificación que tienen las organizaciones que permite ser diferenciadas en el mercado empresarial, además de dar a conocer tanto a clientes internos como externos de lo que es la empresa (a que se dedica, que es lo que ofrece, entre otros). Es muy importante que las organizaciones grandes o pequeñas cuenten con una misión establecida para que sus colaboradores se sientan identificados y motivados, así como también las personas podrán distinguirla de otras empresas.

Como lo indica (Louffat, 2015)

La misión es la razón de ser de la empresa, debe fundamentarse en valores y principios sólidos que la guíen y le den “personalidad propia”. Indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo. (pág. 5)

Somos una empresa peruana que ofrece servicios turístico especializados para aquellos turistas que visiten la provincia de Oxapampa buscando generar experiencias inolvidables en sus vacaciones y garantizando el retorno con seguridad y la recomendación de los clientes.

### ***Visión***

La visión de una organización es la expectativa de lo que la organización quiere lograr alcanzar en un futuro. La finalidad de la visión es poder motivar a todos los colaboradores de la empresa para encaminar sus esfuerzos y de esta manera lograr alcanzar el sueño deseado de toda organización, para ello también se plantean diversas estrategias y metodologías. Según el autor Louffat “La visión es la extensión de la misión proyectada hacia el futuro que persigue el

desarrollo institucional a mediano y largo plazo. Ambas se necesitan, se integran, se sostienen en el tiempo”. (Louffat, 2015, pág. 5).

La misión va de la mano con la visión para lograr el éxito de la organización. Según el concepto de Louffat proponemos la siguiente visión para la empresa LOMA TOURS:

Ser la mejor empresa reconocida en la región de Pasco por la atención, la seguridad y la innovación en los servicios que brindamos a nuestros clientes. Así como también estandarizar el producto del turismo en la región.

### **Valores**

Los valores son el cimiento de toda organización, que ayudará a obtener un ambiente agradable y eficaz para el bienestar de los colaboradores. Es importante que toda organización establezca correctamente sus valores y sean fomentadas a todos los colaboradores que la conforman, ya que con ello se obtendrá una cultura organizacional fuerte y sólida, además ayudará a cumplir con los objetivos de la empresa.

Según (D'Alessio, 2015) los valores son:

Considerados como políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funciones, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (pág.64).

En este caso la empresa Loma Tours no cuenta con valores establecidos, por ello proponemos los siguientes valores, con la finalidad de que los ponga en práctica:

**Pasión.** Esté valor contribuirá a que los colaboradores de la empresa trabajen motivados y además buscarán activamente la mejora en cada una de sus actividades. La pasión por el trabajo ayudará a sostener la visión de la organización en los momentos difíciles que puedan ocurrir. Dicho valor se ve reflejado en la empresa Loma tours ya que el dueño de

la organización influyo en sus colaboradores desde el primer momento la pasión por el turismo.

**Compromiso.** El compromiso es un factor que presentan los colaboradores con su organización, ya que se involucran en alcanzar los objetivos y metas establecidas en la empresa. Dicho valor en la empresa Loma Tours se debe poner mayor enfoque que ya que no todos los colaboradores están comprometidos con la organización y ello se puede evidenciar en ciertos momentos en la productividad.

**Calidad de servicio.** Brindar un buen servicio, ayudara a que las organizaciones obtengan una buena imagen y da la posibilidad de aumentar las ventas por las recomendaciones que pueden surgir por parte de los clientes. La empresa Loma Tours se preocupa bastante por brindar una atención de calidad para sus clientes, es por ello que cuenta con una flota de carros modernos para la comodidad durante el trayecto, además brinda promociones en sus servicios y está dispuesta a recibir recomendaciones de mejora.

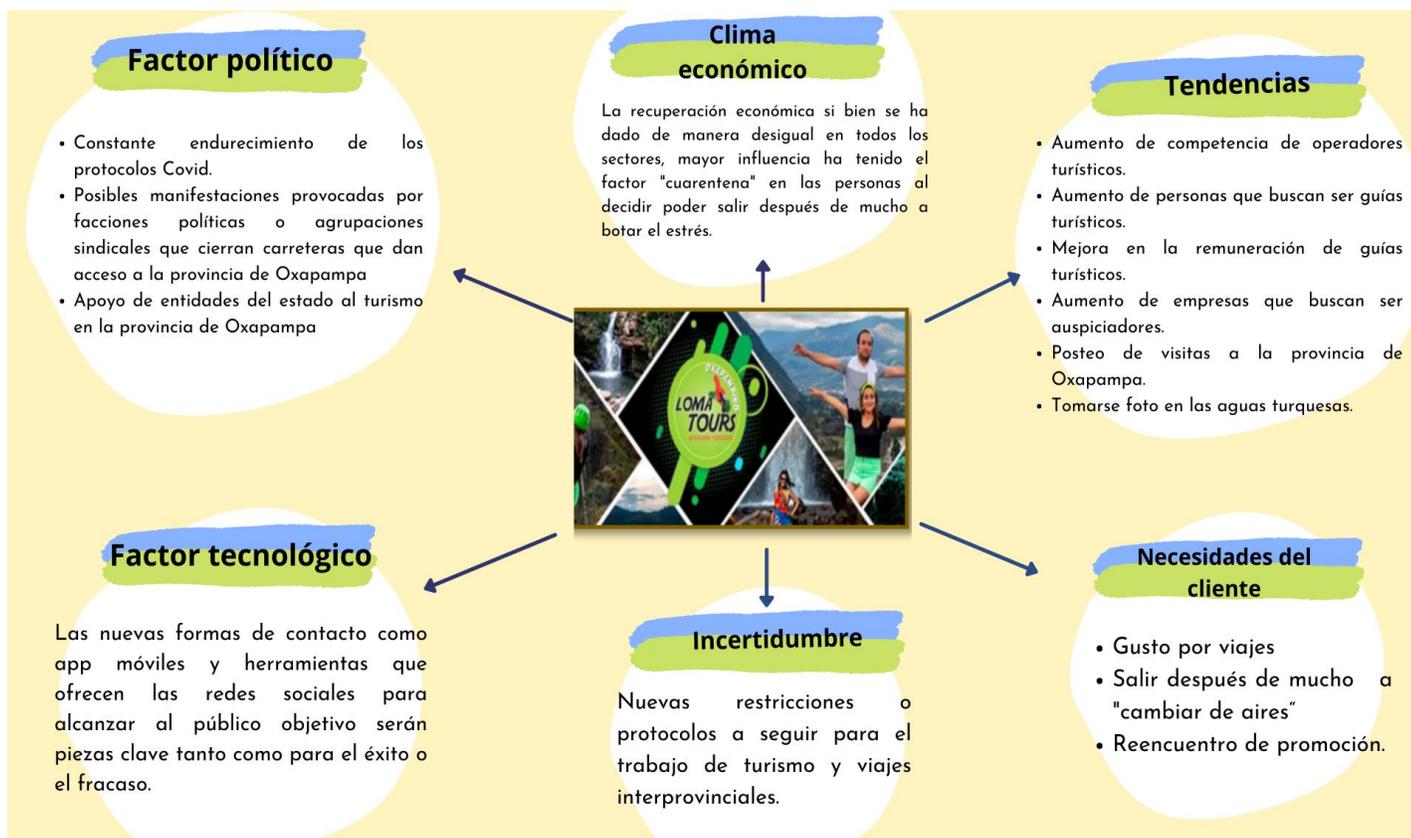
**Trabajo en equipo.** Trabajar en equipo es un elemento clave para el éxito de las organizaciones ya que los integrantes del equipo tienen en común el compromiso de cumplir con los objetivos establecidos en la empresa, y para ello integran cada una de sus habilidades, conocimientos y herramientas para el cumplimiento de las mismas. Además, trae como resultados positivos una mayor productividad y satisfacción. Dentro de la empresa Loma Tours resalta este valor entre los conductores y los guías turísticos ya que estos dos puestos se apoyan para brindar una buena atención a los clientes.

## Mapa de Contexto

Según Zegel Ipae “Es una imagen de la relación de una organización con su entorno empresarial. Esto permitirá entender y gestionar mejor cada uno de los aspectos identificados.” (Zegel Ipae, 2020, pág. 4)

**Figura 1**

*Mapa de Contexto*



## **Justificación del Proyecto**

En la provincia de Oxapampa existe un rubro de turismo que si bien ha llegado a la madurez sigue en crecimiento como uno de los destinos más concurridos del Perú y selva central, por lo cual la entrada de nuevos competidores afecta en distintas direcciones, negativas y positivas, no solo al rubro si no a todas las agencias que ya estaban dentro, forzándolas a mejorar o quedarse en el camino.

Por ello este proyecto se centró en el desarrollo del talento humano de la agencia Loma Tours, con la intención de hacer frente a este nuevo tipo de competencia y de aprovechar correctamente las oportunidades que se presente con una mira más profesional.

La problemática principal es la cultura local de los habitantes de la provincia, la gran mayoría de estos toman sus trabajos solo como fuente de dinero mas no existe un real compromiso con su trabajo para moldear su vida privada de manera que les haga efectivos y eficientes en el trabajo, por otro lado, el aprendizaje sobre su rubro lo hacen de una manera totalmente empírica. No existe hábitos profesionales, ni procesos de mejora continua.

Nuestro proyecto propondrá una instauración de una fuerte cultura organizacional e identificación con su organización, con lo cual se desarrolle una actitud de compromiso con el cual los colaboradores entiendan que mediante el éxito de su empresa pueden alcanzar más rápido sus metas personales y no por separado.

## Capítulo II: Base del Planeamiento

### Propuesta de valor organizacional

La propuesta de valor de una organización es todo aquel beneficio que se ofrece al cliente o consumidor por medio de los productos o servicios. Es importante tener en cuenta que la propuesta de valor tiene que ser delimitada, eso quiere decir que es lo que exactamente se va ofrecer a los clientes.

Según Osterwalder: (Osterwalder A., 2014)

Organiza la información sobre lo que quieren los clientes de una manera sencilla que permita que los patrones de creación de valor sean visibles con facilidad. Como resultado, diseñaras de manera más específica propuestas de valor y modelos de negocio rentables que tengan como objetivo los trabajos, frustraciones y alegrías más urgentes de tus clientes.

Permite tener reuniones dinámicas que se pueden disfrutar más y dará como resultado conclusiones prácticas que irán más allá de la tecnología, los productos y características, y favorecerá la creación de valor para los clientes (pág.12).

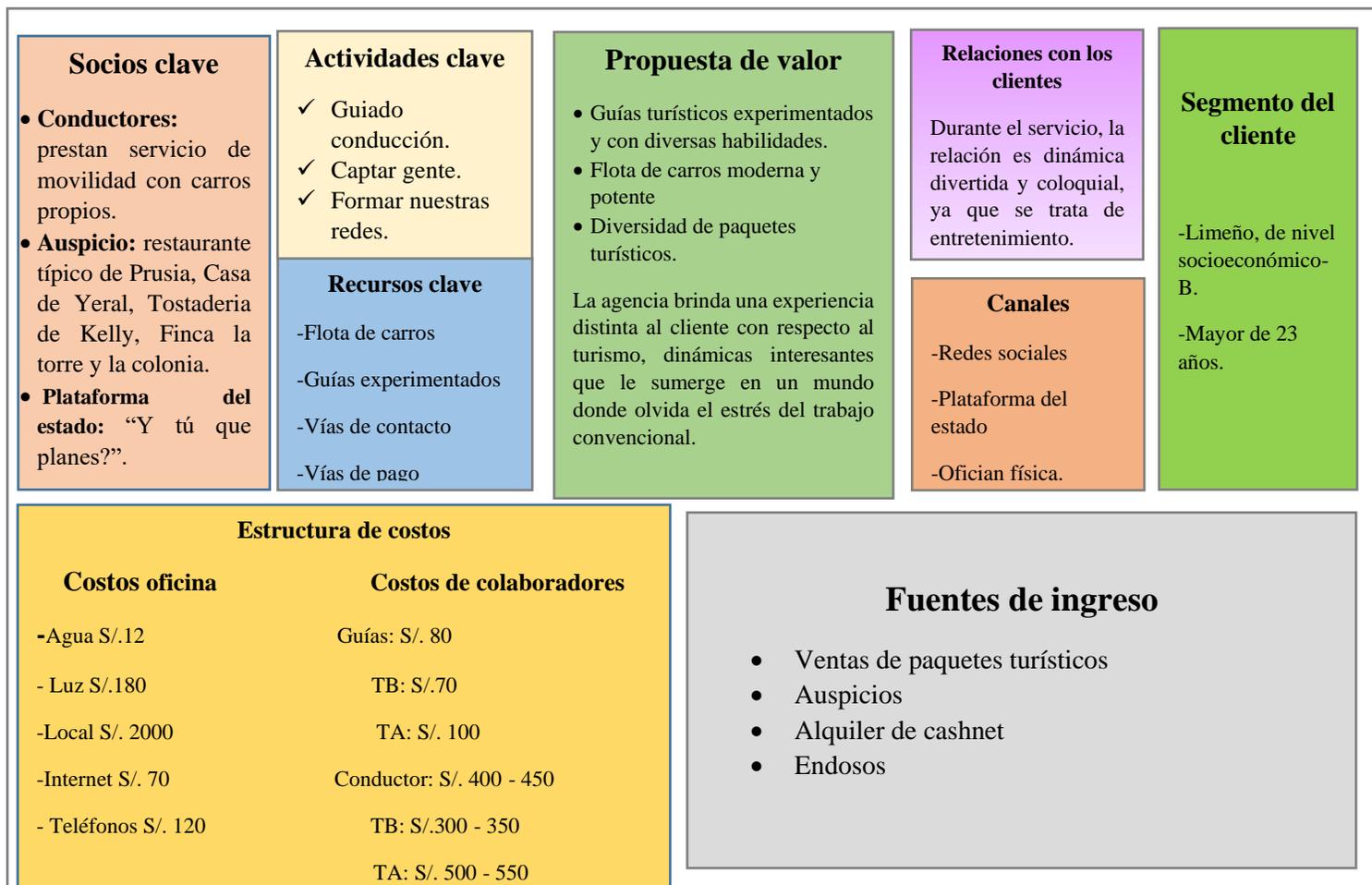
La empresa Loma Tours tiene como propuesta de valor, captar al cliente para adquirir los paquetes turísticos que ofrece, ya que es la única agencia en el distrito que cumple con los protocolos de aforo al 70% de la capacidad del transporte, esta ventaja es mencionada al cliente para que tenga la confianza de adquirir los servicios.

### *Ventajas*

- Mayor variedad del portafolio de producto
- Capacidad de los guías
- Flota de carros propia y moderna
- Mayor poder de negociación con proveedores
- Implementos variados para el turista

Tabla 4

## Lienzo de Propuesta de Valor



### Propuesta de valor de recursos humanos

El área de recursos humanos es fundamental dentro de las organizaciones ya que dicha área está encargada de la gestión y administración del capital humano que conforma la empresa. Para el éxito de las organizaciones es importante tener motivados a los colaboradores es por ello que dicha área plantea diversas estrategias para lograrlo.

Para el área de RR. HH de la empresa Loma Tours se plantea la siguiente propuesta de valor

- Desarrollo del personal de la empresa en dirección hacia una concientización de este con respecto al éxito empresarial, de tal forma que se puedan instaurar procesos nuevos que pueden ser abordados con empeño

**Tabla 5**

*Lienzo de Propuesta de Valor de RR. HH*

<p><b>Realidades externas del negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de lima es el lugar geográfico de donde proviene la mayor clientela y este cuenta con más 10000000.</li> <li>• Un porcentaje mínimo de trabajadores del rubro de turismo cuenta con estudios superiores finalizados sea de la misma materia o de otra.</li> <li>• La empresa cuenta con diversas redes sociales lo cual le permite tener mayor cercanía a sus clientes.</li> <li>• Emergencia sanitaria por el Covid-19.</li> <li>• Variación de precios respecto al combustible.</li> <li>• Aumento de cantidad de proveedores.</li> <li>• Los trabajadores en el sector turismos reciben ingresos comparativos al de un profesional (4000 soles, aproximadamente).</li> </ul>	<p><b>Proposición de valor de RRHH</b></p> <p>Desarrollo del personal de la empresa en dirección hacia una concientización de este con respecto al éxito empresarial, de tal forma que se puedan instaurar procesos nuevos que pueden ser abordados con empeño</p>	<p><b>Profesionalidad de RR. HH</b></p> <p>Conocimientos en el campo de clima laboral y desarrollo humano.</p> <p><b>Competencias:</b> Liderazgo directivo Comunicación efectiva Compromiso</p>
<p><b>Stakeholders internos y externos</b></p> <p><b>Internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboradores (Guías turísticos).</li> <li>▪ Dueño del proceso</li> </ul> <p><b>Externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Proveedores</li> <li>▪ Competencias (otras agencias).</li> </ul>	<p><b>Prácticas de RR.HH.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medir la productividad de cada salida y orientador turísticos.</li> <li>▪ Atraer nuevos talentos para la empresa mediante las redes sociales.</li> <li>▪ Mantener el clima laboral y la motivación que se tiene en la empresa.</li> </ul>	<p><b>Construir los recursos de RR.HH.</b></p> <p>Emplear la tecnología en la empresa para atraer nuevos talentos por medio de las redes sociales</p>

## **Fuerzas vinculantes**

Las fuerzas vinculantes son dos aspectos que ocasionan un impacto ya que una de las fuerzas ayuda a la motivación del cambio para poder cumplir con los objetivos, sin embargo, la otra fuerza es la impide la gestión del cambio. Según Zegel Ipae “Las fuerzas vinculantes son aquellas que impulsan o restringen nuestras acciones y nos permitan alcanzar los objetivos organizaciones.” (Zegel Ipae, 2020, pág. 4)

### ***Fuerzas que impulsan***

Las fuerzas que impulsan son factores que permiten la gestión de cambio en las organizaciones. Según Zegel Ipae “son aquellos aspectos que permiten o favorecen la gestión. Las que motivan al cambio, las que nos acercan a nuestro objetivo o situación deseada”. (Zegel Ipae, 2020).

### **Fuerzas internas.**

**Uso de redes sociales:** En la actualidad es indispensable que las organizaciones tengan el manejo de las diferentes plataformas virtuales. Loma Tours utiliza constantemente las diferentes redes sociales, para la creación de material y poder captar clientes previamente a que estos lleguen a la plaza de armas de Oxapampa.

**Personal calificado:** Loma Tours continuamente se encuentra mejorando con el servicio que brinda a los clientes es por ello que cuenta con colaboradores especializados en las rutas turísticas.

**Transporte apropiado para la actividad turística:** Loma Tours posee la flota de carros mejor equipada en la provincia con lo que da comodidad, seguridad y diversión.

**Nuevos desafíos:** En la provincia de Oxapampa han aparecido más agencias de turismo, por el cual aumenta mucho más la competencia para la empresa Loma Tours.

### ***Fuerzas que restringen.***

Las fuerzas que restringen “Son aquellos aspectos que impiden o limitan la gestión, las que nos mantienen en la situación actual, conservan el statu quo y/o frenan las situaciones de cambio”. (Zegel Ipae, 2020, pág. 4)

### **Fuerzas externas.**

**Dar a conocer la riqueza turística del lugar, en sus diferentes locaciones:** La riqueza turística (geográfica, histórica y biodiversidad) de la región permite a esta ser uno de los puntos más importantes a nivel nacional para recibir turistas ya sea nacionales e internacionales y de esta manera aumentar el rubro del turismo.

**Recomendación de los usuarios:** Siendo actualmente la mayor fortaleza y el que mantiene a Loma Tours a la cabeza, nos hace mantener un servicio de excelencia para continuar incentivando la recomendación de cliente a cliente.

**Competencia desleal:** Hacen referencia a la competencia en precios que existe en la región Oxapampa debido a la cantidad de agencias de turismo que están operando.

**Estación de lluvias, restringe desarrollo turístico:** En épocas de temporada baja (lluvias fuertes) disminuye la afluencia de público hacia la selva central ya que debido al clima mucha gente tiene un cierto temor de viajar y prefieren otros lugares donde este el sol, es por ello que aumenta la inversión de otras provincias por atraer público.

**Falla en la conectividad:** Debido a que nuestra mayor fortaleza es contactar al cliente antes de que llegue a la plaza, ya que una vez que se encuentre en el lugar se corre el riesgo que pueda escoger el servicio de otras agencias, poder comunicarnos con el mediante celular, apps o internet es esencial, suelen ser a veces un poco complicado ya que las vías comunicativas suelen caerse por las fuertes lluvias.

**Descuido de las autoridades en el mantenimiento de las vías de comunicación:** A pesar de que el problema de conexión sigue siendo constante hace varios años, hasta la actualidad las autoridades no toman cartas en el asunto, es por ello por lo que no se observa ninguna mejoría. Afectando este problema a toda la provincia de Oxapampa.

## **Identificación de desafíos**

### ***Redes sociales***

El aumento de labores que los guías deben realizar a diario, puede ser motivo de quejas al no ver mayores ganancias u otros beneficios, la manera de comunicar estos cambios será clave para la aceptación del personal. El manejo y producción de contenido para las redes sociales, más allá de la identificación del canal principal para llegar a nuestros clientes está en hacer formar parte del proceso de guiado la creación y entrega de material audio visual a la agencia, por parte del guía.

### ***Personal calificado***

El personal con el que cuenta Loma Tours es de alta calidad para los estándares del rubro dentro de la provincia de Oxapampa, sin embargo, debido a la creciente competencia pronto se necesitará personal con competencias adicionales y que contribuyan con el crecimiento de la empresa.

### ***Transporte apropiado***

La movilidad dónde se traslada al turista puede generar cuellos de botella en el desempeño del guía o incluso levantar un bajo performance de parte del orientador turístico, por lo cual contar con unidades bien equipadas, tanto en el aspecto de seguridad como para la diversión del turista es importante.

### ***Nuevos entrantes***

Las nuevas agencias de turismo que se abren traen consigo aspectos positivos como negativos, la competencia en precios se hace más ardua, por lo cual ahora se debe instaurar una buena estrategia de marketing, con la cuál evitar tener que caer en competencia en precios junto al 80% de las agencias Oxapampinas.

### ***Riqueza turística***

Es un punto importante tener diferentes tipos de actividades turísticas que ofrecer, cómo lo son el Trekking, deportes extremos, bailes, vida nocturna, productos artesanales y turismo simple, el

desafío hoy es profesionalizar la gestión de la empresa de manera que podamos instaurar procesos para segmentar estos servicios y poder encontrar los canales respectivos para ofertar de manera precisa al público objetivo.

### **Recomendación de los usuarios**

Loma Tours hoy es líder gracias a las personas que llegan recomendadas por antiguos clientes, sin embargo, es crucial poder aumentar tanto la personificación de nuestra marca para que el cliente se sienta identificado con nosotros.

“El empresario Luis Loechle manifestó que uno de los grandes problemas que tienen en Oxapampa es la competencia desleal, porque muchos operadores se han metido a hacer turismo por dinero, no mirando un turismo sostenible ni mucho menos, ni cuidando el servicio como para que Oxapampa se pueda recomendar sola como destino”. (L. Loechle, comunicación personal, 15 de noviembre del 2021)

Sin embargo, Loma Tours no cede a reducir sus precios ofreciendo siempre Calidad en el servicio. En promedio el precio al público de Loma Tours es un 10% más, aun así, es la agencia que sigue enviando más carros a diario hasta el día de hoy, no obstante, ha permitido el crecimiento de otras agencias como "Destinos Tours" la cuál progresivamente está enviando carros a diario a todos los destinos.

En la actualidad debido a la pandemia se privilegia la salud de los viajeros, trabajando con responsabilidad, cumpliendo con los protocolos y el aforo recomendado, “Luis Loechle en reciente entrevista que hay hoteles que saben el trabajo que hace Loma tours, que son la única agencia que andan con aforos, por decir que es un valor agregado que tenemos hoy en día, nadie habla de aforos, ninguna otra agencia te habla de aforos”. (L. Loechle, comunicación personal, 15 de noviembre del 2021)

Otro punto a tomar en cuenta es el clima de la zona, ya que en el invierno es muy lluvioso y es una época no propicia para el turismo. Nuestro entrevistado Luis Loechle nos informa la preocupación porque ahora vienen temporadas bajas, “el invierno es duro para nosotros, el mayor flujo de turismo que se mueve en Oxapampa es el interno y de la capital”. (L. Loechle, comunicación personal, 15 de noviembre del 2021).

## Palancas de cambios

Según (Zegel Ipa, 2020)

En el desarrollo del planeamiento estratégico, las palancas, son aquellos aspectos en los cuales nos podemos apoyar a fin de tener un impulso que nos permita gestionar. Debemos identificar las palancas claves para ayudar en la innovación del modelo de planeamiento que queremos plantear. (pág.6).

### *Profesionalización dentro del área estratégica*

La empresa Loma tours ha tenido mayor éxito que su competencia, siendo líder a nivel de la provincia de Oxapampa, sin embargo, actualmente no se conoce con exactitud los motivos de su avance, por lo cual debe profesionalizar su área administrativa con la intención de aprender a usar herramientas de diagnóstico y matrices empresariales para una mejor gestión de los recursos. Para ello tendría que elaborar

- ✓ Elaboración del Plan estratégico
- ✓ Elaboración de la Misión y Visión de la empresa
- ✓ Identificación de la matriz FODA de la empresa

### *Tipos de palancas de cambio*

**Palanca de mercado:** La empresa Loma Tours inicio hace 10 años en la provincia de Oxapampa con un local pequeño y muy pocos colaboradores, con el pasar del tiempo fue creciendo hasta convertirse hoy en día en la empresa líder. Resalta de sus competencias por la calidad de servicio que brinda. Actualmente por la temporada baja que existe en la provincia los negocios han bajado un poco ya que por las fuertes lluvias los turistas no están ingresando a la provincia como meses anteriores. La empresa Loma Tour se vio en la necesidad de reducir el poco personal que tenía, ya que no hay muchos clientes que atender, pero a pesar de esa dificultad la empresa emplea estrategias para atraer clientes, en este caso maneja constantemente sus redes sociales.

**Palancas de alianzas.** Loma tours cuenta con diferentes auspicios, estas empresas realizan un pago (cuota) de manera anual, para que la empresa lleve a los clientes para que puedan consumir sus productos, nos brindan horarios premium, estos auspiciadores son:

- Restaurante típico de Prusia
- La casa de yeral
- Tostaderia de Kelly
- Finca la torre
- La colonia
- Rancho Tovar

**Palanca de conocimiento.** Loma Tours cuenta con colaboradores muy comprometidos con sus actividades, además ellos siempre se encuentran dispuestos a escuchar nuevas ideas para la organización. Son colaboradores de confianza que informan constantemente al área administrativa, dando un panorama de lo que sucede al interior de la organización.

**Palanca de liderazgo.** La empresa Loma Tours cuenta con un liderazgo por parte de todos los colaboradores ya que suelen tomar la iniciativa para la realización de actividades. Al ser una agencia de turismo los colaboradores ejercen su liderazgo para guiar correctamente al grupo de clientes que se les proporcione.

**Palanca de relaciones interpersonales.** Dentro de la empresa se vive un clima organizacional estable, en el cual los colaboradores se apoyan entre sí para cumplir correctamente sus funciones, además tienen un objetivo en común que es brindar una atención de calidad a los clientes.

## Capítulo III: Plan estratégico de Recursos Humanos

### Misión y Visión de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es una pieza fundamental dentro de una organización ya que es la que se encarga de reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo personal. El departamento de Recursos Humanos se preocupa por el talento humano, es por ello que plantea diversas estrategias con relación al crecimiento y productividad de los colaboradores, así como también actividades para fortalecer el clima laboral.

En este caso, la empresa Loma Tours no cuenta con un área establecida de Recursos Humanos, por este motivo, nosotros estamos proponiendo la misión y visión del departamento de Recursos Humanos teniendo en cuenta el análisis que estamos realizando en la empresa. Para elaborar la misión y visión nos hemos basado de la teoría del autor Louffat el cual indica la importancia de formular correctamente la misión y visión dentro las organizaciones.

#### *Misión*

Difundir los valores que tiene establecida la organización para mantener un buen clima organizacional y ello se vea reflejado en la atención que se brinda a los clientes. Retener y atraer nuestros talentos que aporten al crecimiento de la organización.

#### *Visión*

Ser una empresa que actúe como un mismo cuerpo, nuestros colaboradores deben conocer el objetivo empresarial y estar comprometido con él, de tal manera que a corto plazo poder alcanzar un efectivo *empowerment empresarial*.

### Mapa estratégico

El mapa estratégico o cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite medir la evolución que pueden tener las organizaciones, así como también sus objetivos y los resultados. El cuadro de mando integral ayuda a los gerentes de las organizaciones a lograr

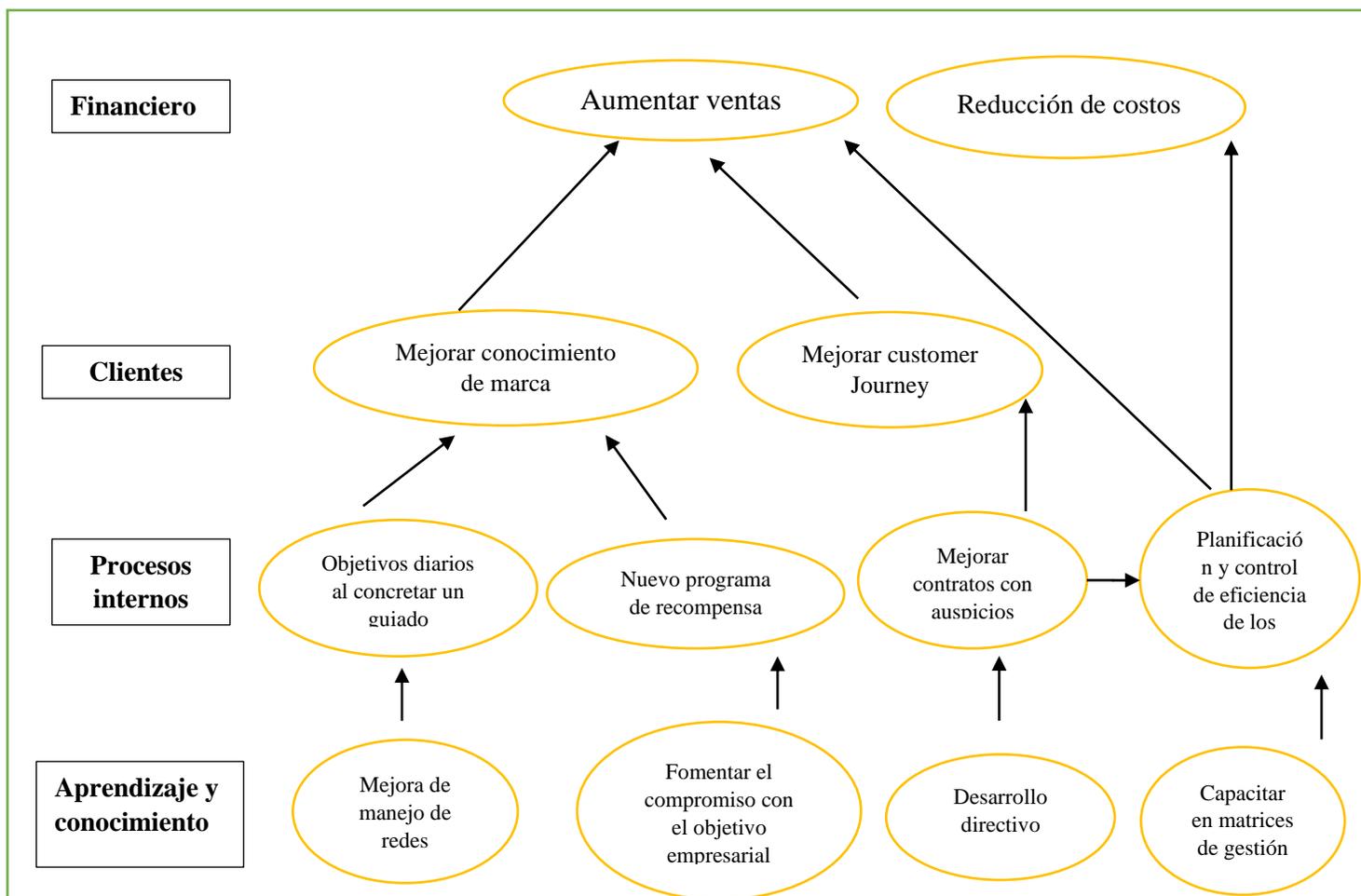
comunicar la estrategia corporativa a todos los colaboradores y de esta manera alinearlos para cumplir con los objetivos, además ayuda a tomar decisiones correctas.

Según (Kaplan R, 2002, pág. 14):

El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan surgir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

**Tabla 6**

*Mapa Estratégico*



## **Planeamiento estratégico (objetivos y metas)**

La metodología SMART es un acrónimo que tiene como significado de ser objetivos específico, medible, alcanzable, relevante y tiempo. Esta metodología permite ordenar y medir de manera sistemática el trabajo que se está realizando para poder lograr las metas planteadas.

### ***Específico***

Hace referencia a que en dicho objetivo se debe tener claro a lo que deseamos llegar para poder plantear adecuadamente el objetivo y saber si se cuenta con los recursos suficientes para alcanzar la meta. Según Sanchez “Un objetivo es específico cuando sabemos exactamente lo que queremos lograr dividiéndolo en pequeñas partes y siendo muy concretos en su formulación.” (Sanchez, 2021, pág. 5)

### ***Mensurable***

Es importante que el objetivo tenga forma cuantitativa para poder medir si efectivamente se está logrando lo planteado. Según Sanchez “es importante buscar una manera de saber si vamos por buen camino.” (Sanchez, 2021, pág. 6), se tiene que incluir números en la definición ya sea porcentajes o cantidades muy exactas.

### ***Alcanzable***

Los objetivos que se plantean tienen que ser alcanzables para la empresa ya que al plantear objetivos imposibles de alcanzar ocasionaría una frustración en los colaboradores, para ello se puede realizar un análisis de lo que se tiene logrado hasta el momento para que a partir de ahí se planteen los objetivos. Según Sánchez “A la hora de definir un objetivo es fundamental que el mismo sea alcanzable, si no es así generará un efecto negativo, desmotivándonos y renunciando a nuestro deseo.” (Sanchez, 2021, pág. 7)

### ***Relevante***

Se debe tener muy en cuenta los recursos materiales y el personal que se tiene a cargo para alcanzar el objetivo ya que con ello se podrá trabajar de manera adecuada. Según Sánchez “Es

importante definir si ese objetivo es realmente importante para mí, pues si tiene poca importancia no me involucraré tanto en su consecución.” (Sanchez, 2021, pág. 8)

### ***Tiempo***

Es importante tener un tiempo planteado en el objetivo para poder saber si está marchando de manera adecuada en el periodo preciso, o de lo contrario si se está tomando mucho tiempo, para que de acuerdo con ello se plantean estrategias de mejora. Como indica Sánchez “Para que un objetivo no se disipe o eternice en el tiempo y corra el riesgo de desaparecer es necesario poner plazos, sino simplemente es un sueño. (Sanchez, 2021, pág. 9).

### ***Meta1: Compromiso con los objetivos empresariales***

**Objetivo1.** Suministrar a su agencia de productos de regalo 3 veces por semana, dejando su comisión, para lo cual se pueda enganchar en un 40% de la clientela dentro del speech, con ello sobrellevar la temporada baja, objetivo a lograr para la segunda semana de enero 2022.

**Objetivo 2.** Suministrar a la agencia material (video y fotografías) de los recorridos que se realizan con los clientes, con lo cual se pueda aumentar las vistas en las redes sociales en un 30% de 2000 a 3500 vistas con el fin de incentivar el turismo hacia la provincia durante la temporada baja.

### ***Meta 2: Desarrollo directivo***

**Objetivo 1:** Capacitar sobre matrices de evaluación y diagnóstico, con lo cual pueda dar cuenta de los aspectos que le han dado el éxito hasta ahora a su empresa y así seguir explotándolos, dejando de lado tareas que no repercuten positivamente en el estado de ganancias y pérdidas. Acabado el mes de enero podremos aplicar estos nuevos conocimientos en un 40 % para lo que resta de la temporada baja (Customer journey).

**Objetivo 2:** Capacitar en un 50% en dirección de personas en las primeras semanas de febrero, con la finalidad de que el área directiva recupere poderes de decisión sobre la salida de los guías.

### ***Meta 3: Planificación y control de eficiencia de los contratos***

**Objetivo 1.** Dentro del rubro en la provincia de Oxapampa se le conoce como auspicios a las empresas que completan el circuito turístico, éstas no proveen de servicios (Restaurantes, deportes extremos, bailes) o productos (artesanales) para que el turista consuma, a cambio de ello, proveen de cierta suma de dinero a finales de año para que al siguiente año sigamos enviando clientela. En cuanto al objetivo, alcanzar un punto óptimo cambio solo el pago en dinero por uno en productos y dinero, de tal manera que podamos convertir esos productos en paquetes vendidos, lo cual aportará un mejor gancho para vender el servicio antes de que el cliente potencial salga de la agencia, entonces dentro de la temporada baja tendríamos un argumento más como escastrar dentro de la poca afluencia de público que visita Oxapampa.

**Objetivo 2.** Al incrementar el turismo en Oxapampa convirtiéndose en la principal actividad de sus habitantes se presenta un gran incremento de los negocios ligados a este rubro, por lo cual la cantidad de proveedores donde podemos enviar a nuestros clientes durante el tour es mayor, aquello nos da un mayor poder de negociación, de manera que se puedan crear alianzas mucho más provechosas con nuevos entrantes que necesiten nuestra colaboración para aumentar nuestras ventas en un 70 % para el mes de noviembre.

### **Nivel estratégico, táctico y operativo**

Según Chiavenato, 2006, pág.254

**Nivel institucional:** También se denomina nivel estratégico, pues es el responsable por la definición de los principales objetivos y de las estrategias organizacionales, se enfrenta a los asuntos relacionados con el largo plazo y con la totalidad de la organización.

**Nivel táctico:** Es el nivel en que las tareas se ejecutan, los programas se desarrollan y las técnicas se aplican. Es el nivel que cuida de la ejecución de las operaciones y tareas. Está enfocado a corto plazo y sigue programas y rutinas desarrollados en el nivel gerencial.

### *Manejo de redes*

**Nivel estratégico:** El incremento de competencia dentro de Oxapampa incita a una competencia por precios a la agencia de turismo, no obstante, Loma Tours no baja sus precios, por lo cual necesita tener contacto con el cliente previo a que esté llegué a la ciudad de Oxapampa.

**Nivel táctico:** Promoción del tiktok de Loma Tours, Facebook e Instagram call to actions y carga de fotos etiquetando al turista

**Nivel operativo:** Asignación de un personal creativo para poder gestionar las redes sociales y crear videos con el material brindado por los guías.

### *Compromiso con los objetivos empresariales*

**Nivel estratégico.** La empresa Loma Tours necesita reglamentar sus procesos más cercanos al bussines core del negocio, de manera que estos puedan ser eficientes en su relación con los ingresos de la empresa, de tal forma se requerirán cambios y fijación de objetivos a cumplir en cada servicio de tour, además de añadir parámetros a los ingresos por comisiones, en los cuales se pueda llegar a un acuerdo de ganar-ganar con el guía. En tal caso, se propondrán cambios que, si bien chocan con los ingresos de los guías y demandan mayores actividades, estos no reducen la cantidad de dinero que perciben, incluso puedes recibir más, pero deben estar dispuestos al cambio en favor de la empresa.

**Nivel Táctico.** Se reglamentará cada salida de manera que, el guía deberá reportar a la agencia posteriormente al servicio brindado, videos y fotos que puedan servir para alimentar las redes sociales de la agencia, además de ello los turistas al llegar del tour deben tener conocimiento de que tipos de redes sociales cuenta la empresa. Por el lado de las comisiones recibidas, se les pedirá a los guías que sigan y respeten los nuevos contratos con los auspicios, sobre las comisiones que ellos recibirán, estos incluirán reformas en las ganancias que perciben los guías.

**Nivel Operativo:** Se incorporará una fase de capacitación para todo el personal el cual incluirá temas básicos sobre cómo se promueve el turismo, técnicas de ventas, cultura organizacional y compromiso con el objetivo corporativo con relación a sus objetivos de vida propios.

**La capacitación sobre cómo se promueve el turismo:** Tiene la finalidad de que entiendan la importancia de crear material y que el tipo de material para mostrar sea creativo para potenciales futuros clientes.

**Técnicas de ventas.** por su parte busca que entiendan como puede ayudar a la agencia el uso de cierre de ventas con productos.

**Cultura organizacional.** Tiene como objetivo que puedan sentirse verdaderamente identificados y parte de una familia llamada Loma Tours.

**Compromiso con el objetivo corporativo y su relación con objetivos propios.** Tiene como finalidad hacer entender que los objetivos de la empresa no son aislados a lo que ven ellos para su propio futuro, que dentro del crecimiento empresarial pueden encontrar también beneficios que les acerquen a sus metas de vida.

### *Desarrollo directivo*

**Nivel estratégico:** Hoy en día Loma Tours es la agencia líder en la provincia de Oxapampa, sin embargo, el progreso empírico de la empresa gracias a su líder ha llegado a un punto, en el cual, la competencia obliga a procedimientos más profesionales para sobrellevar la creciente competencia. El líder o encargado de los procesos de la agencia, podrá ponderar los factores que le dieron el éxito a la agencia y cuáles son los más importantes según análisis de herramientas de gestión, de tal manera usar este conocimiento para crear futuros procesos de mejora que atinen al aumento de ganancias o reducción de costos.

**Nivel Táctico:** El área administrativa de Loma Tours tendrá conocimiento para el uso de herramientas de investigación de mercado básicas, como el PESTEL, Fuerzas de Porter, 4 p, Stake holders, kraljic, FODA, con las cuales pueda planificar procesos, gestionarlos, controlarlos y hacer ajustes para llegar al objetivo.

**Nivel Operativo:** Se plantea 2 posibles caminos, capacitar al líder y dueño de la empresa con cursos cortos y diplomado en gestión o como segunda opción capacitar a una persona de su entera confianza para que este pueda tomar las riendas de manera profesional a futuro.

### ***Capacitar en matrices de gestión***

**Nivel estratégico:** Dentro de las ganancias que perciben los guías en un mes un 50% provienen de los auspicios, sin embargo, esto genera cierta discordia dentro del comportamiento interno de la empresa. Por otro lado, la agencia recibe cada diciembre fuerte sumas de dinero por parte de estas empresas para pactar el envío de gente a sus locales durante todo el año. Este dinero puede ser mejor utilizado o el contrato puede ser optimizado, puesto que el dinero solo sirve a la empresa para solventar gastos, pero dichas organizaciones están en la capacidad de brindar productos o servicios especiales a nuestros clientes con el fin de crear una ventaja competitiva para la empresa.

**Nivel táctico:** Se diseñará una segmentación de nuestros tipos de clientes y fijación de estrategia de marketing hacia estos grupos, información con la cuál podremos crear un contrato eficiente a los intereses de la empresa

**Nivel operativo:** Se cursará de manera breve un programa de introducción al marketing y técnicas de negociación, las cuales le permitan a la empresa tener una alta capacidad de decisión.

### **Implementación y medición**

El KPI (Key performance indicators) o “Indicadores de desempeño “, es una herramienta que permite medir el cumplimiento de las metas y los objetivos que tienen planteado las organizaciones. De esta manera dichos indicadores brindan información real de cómo se encuentra la empresa y con ello ayudaría a la toma de decisiones para que puedan encaminarse los recursos de manera adecuada para aportar de manera positiva a la organización.



## Indicadores de los procesos de Recursos Humanos

Los indicadores de gestión son una herramienta de medición que permite a las organizaciones analizar si las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa están marchando por buen camino.

Según (Galarza, 2015) los indicadores de gestión son:

Datos estadísticos que nos reflejan los resultados de una actividad en un periodo de tiempo definido. El principal objetivo de los indicadores es la observación inmediata de los resultados reales, comparados con nuestras metas o planes y estrategias. Con los resultados obtenidos, se puede replantear objetivos, planes y estrategias que contribuyan a una mejora que conlleve al logro de la meta fija. (pág. 23).

Con dicho concepto del autor, el área de Recursos Humanos puede determinar los indicadores que serán que serán empleados en la empresa Loma Tours.

### *Redes sociales*

Se hará un seguimiento de la cantidad de seguidores en nuestras redes sociales y el tráfico diario generado en ellas. Para llevar un control y saber si se está generando contenido de interés a través de los aportes de los guías turísticos.

$$\frac{\#Servicios\ brindados}{\#Cantidad\ de\ publicidad}$$

Esta fórmula hace referencia a que tan efectivo para atraer a nuevos clientes es la publicidad en las redes, sabemos el potencial de la publicidad, pero debemos saber el grado que tiene con nuestros servicios, la meta es crecer porcentualmente mes a mes.

Se realizará un proceso por el cual se hará una base de datos para almacenar información de cuántas personas están llegando a la agencia a través de las plataformas digitales (Facebook, Instagram, Tiktok). Con lo cual saber, cuanto porcentaje adicional de clientes la empresa está alcanzando gracias a la actividad en redes sociales.

$$\frac{\#cliente\ potencial\ que\ llega\ por\ redes}{\#Total\ de\ clientes}$$

El resultado de esta fórmula se le considera neutral si llega a 0.1, superior a ello se le considera positivo e inferior que se necesita ajustes en sus estrategias. Con lo cual da un resultado fehaciente en las ganancias de la organización.

### ***Compromiso empresarial***

La empresa tiene el objetivo de que sus colaboradores logren una integración con los objetivos empresariales y sus objetivos personales, el objetivo es lograr trabajadores involucrados con el servicio que se brinda, que pregunten si no sabes y que comenten siempre puntos de mejora y experiencias con los clientes que ayuden a mejorar el servicio.

$$\frac{\#Clientes\ atendidos}{\#Quejas\ y\ Reclamos}$$

¿Qué tan feliz y contento esta nuestros clientes?, la manera de conocerlo será a través de sus propios comentarios hacia la empresa, si no se registra quejas y reclamos nos indica que el cliente está conforme con el servicio, teniendo en claro que podemos hacer mucho más para darle la experiencia agradable del servicio.

La gestión de dueño de la empresa es muy importante para poder incrementar las ventas y brindar un buen servicio, por eso dentro de los objetivos tenemos que se debe realizar capacitaciones en herramientas administrativas que ayuden a mejorar el planeamiento y control de los recursos de la empresa.

<p>#Capacitaciones</p> <hr/> <p>#Incremento de clientes</p>
---

Analizar la relación entre las capacitaciones en habilidades duras para el propietario y el incremento de las ventas será de mucha utilidad para garantizar el crecimiento continuo y sostenido de la empresa, el Liderazgo acompañado de conocimiento puede ser de mucha ayuda a la empresa y beneficioso para los clientes.

### ***Desarrollo directivo***

Se empieza establecer manuales y protocolos para las distintas actividades de los colaboradores.

- En este se elaborará una tabla de logro en la cual se le otorga un punto al guía por cada tour finalizado de manera satisfactoria. Con lo cual al final del mes se observará el acumulado brindándonos información sobre si se está llevando a cabo con frecuencia las directrices.

Se generan evaluaciones a los trabajadores, con fundamento y que tienen como mira afectar la balanza de ganancias y gastos de la empresa.

- Se presenta un documento el cual contenga los objetivos alcanzar y en este se explican los beneficios que se tienen en caso se logre alcanzar dicho objetivo. Así como también se evaluará mediante un cuestionario a los colaboradores el cual contendrá preguntas de sobre conocimientos de los objetivos empresariales y sobre kaizen.

Establecimiento de una cultura organizacional, la cual comienza a ser fomentada bajo el ejemplo por sus altos mandos.

- Se fomentará la cultura organizacional mediante actividades que serían reuniones de conocimiento, en el cual se reunirá a todos los colaboradores de la empresa y de esta manera puedan compartir sus conocimientos, experiencias, equivocaciones, logros entre ellos y les sirva como un ejemplo a seguir. De la misma manera se estaría formando una cultura organizacional.

## **Indicadores genéricos**

### *Nivel de satisfacción de los empleados*

Medir la conformidad con las nuevas políticas aplicadas en la empresa, tanto con las nuevas exigencias como con el renovado sistema de recompensa. Es de vital importancia conseguir un alto nivel de acuerdo con los cambios ya que estos van de la mano, no solo con un aumento en ganancias, sino también con un crecimiento corporativo.

Las formas de medición cualitativa será la observación mediante la cantidad y magnitud de comentarios, mientras que por el lado cuantitativo se harán entrevistas para las evaluaciones de 180°.

### *Tasa de productividad de los empleados*

Será primordial estandarizar como aumentar la productividad de cada guiado mediante la instauración de un protocolo a cumplir en cada viaje para considerarlo como concluido de manera satisfactoria. habrá registros de todas las veces que el guía concreto de manera satisfactoria y las veces que no, se señalaran los puntos que quedaron inconclusos, además de ello se instaurará un libro opcional para que el cliente deje sus perspectivas del guía con el que recibió el paquete. Con estos nuevos objetivos se pretende que el guía aporte en mayor medida a conseguir clientela antes durante y después de su día laboral.

De acuerdo al plan de trabajo presentado se ha podido realizar el presupuesto de las actividades que se van a realizar durante un año en la agencia de turismo y el costo que tendrían

cada una de ellas con previa investigación en el mercado. Así como también se realizó el flujo de caja con la finalidad de poder llevar una correcta administración financiera.

### *Presupuesto*

**Tabla 8 Plan de Actividades**

<b>Plan de actividades</b>				
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
1	Cenas y agasajo de cumpleaños	6	S/ 150.00	S/ 900.00
2	Capacitación en habilidades blandas	1	S/ 600.00	S/ 600.00
3	Capacitación en coaching empresarial	1	S/ 800.00	S/ 800.00
4	Capacitación en Habilidades directivas	1	S/ 600.00	S/ 600.00
5	Seguridad y salud en el trabajo	5	S/ 200.00	S/ 1,000.00
				<b>S/ 3,900.00</b>

<b>Publicidad en Redes Sociales</b>				
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
1	Pago de especialista en MKT	12	S/ 500.00	S/ 6,000.00
2	Costo de redes sociales	24	S/ 90.00	S/ 2,160.00

<b>Costo total de implementación:</b>	<b>S/ 12,060.00</b>
---------------------------------------	---------------------

### *Flujo de caja*

**Tabla 9 Flujo de caja**

<b>Inversión</b>	S/ 12,060.00
<b>Tasa de retorno</b>	6%

<b>Flujos de caja</b>				
<b>Años</b>	<b>Inversión</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>FCA</b>
0	S/ 12,060.00	S/ 0.00		-S/ 12,060.00
1		S/ 425,000.00	S/ 347,220.00	S/ 77,780.00
2		S/ 467,500.00	S/ 364,581.00	S/ 102,919.00
3		S/ 514,250.00	S/ 382,810.05	S/ 131,439.95
4		S/ 565,675.00	S/ 401,950.55	S/ 163,724.45
5		S/ 622,242.50	S/ 422,048.08	S/ 200,194.42

<b>Suma de ingresos</b>	S/ 2,039,466.34
<b>Suma de egresos</b>	S/ 1,607,217.89
<b>Costos - Inversión</b>	S/ 1,619,277.89
<b>C/B</b>	1.259491255

Por cada sol que la empresa invierte en sus actividades propuestas, la empresa tiene un retorno de S/ 1.25.

## Capítulo IV: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

### **Sistema de gestión (características)**

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo está basado en la implementación de una serie de procesos administrativos con las necesidades que tienen las organizaciones. Dicho sistema tiene como objetivo primordial ejecutar programas que estén dirigidas a prevenir y controlar los accidentes, los riesgos laborales, las enfermedades ocupacionales que pueden surgir dentro de un área de trabajo.

En el país existe la Ley N° 29783 “Ley de seguridad y salud en el trabajo” en la cual menciona que todas las empresas de los diferentes rubros tienen que obligatoriamente implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo dentro de sus organizaciones con la finalidad de garantizar la seguridad de todos los colaboradores.

### ***Beneficios***

La implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud ayuda a brindar mayor facilidad en la gestión de la empresa y mejora la implicación de los colaboradores que conforman la organización. Además de ello aporta beneficios como:

- ✓ Permite cumplir con todos los requisitos normativos y legislativos respecto a la prevención de riesgos laborales en las empresas.
- ✓ Fomenta la participación de los colaboradores de la empresa.
- ✓ Permite una optimización de costos con respecto a las deficiencias en la gestión de prevención de los riesgos laborales.
- ✓ Proyecta una mejor imagen de la organización
- ✓ Fomenta una mentalidad preventiva dentro de la empresa.
- ✓ Permite una organización de las actividades desarrolladas.

En el Artículo N° 32. del decreto supremo N\_005- 2012 –TR,

La documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo que debe exhibir el empleador es la siguiente, la documentación referida en los incisos a) y c) debe ser exhibida en un lugar visible dentro de centro de trabajo, sin perjuicio de aquella exigida en las normas sectoriales respectivas

- a) La política y objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- b) El Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- c) La identificación de peligros, evaluación de riesgos y sus medidas de control.
- d) El mapa de riesgo.
- e) La planificación de la actividad preventiva.
- f) El Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### ***Participación de los colaboradores en el sistema de gestión***

La participación de los colaboradores de la organización en el sistema de gestión es de vital importancia, es por ello que las empresas deben tener en cuenta dicho artículo.

Según el artículo N° 19 de la Ley N° 29783

La participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales es indispensable en el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo respecto de lo siguiente.

- a) La consulta, información y capacitación en todos los aspectos de la seguridad y salud en el trabajo.
- b) La convocatoria a las elecciones, la elección y el funcionamiento del comité de seguridad y salud en el trabajo
- c) El reconocimiento de los representantes de los trabajadores a fin de que ellos estén sensibilizados y comprometidos con el sistema.

- d) La identificación de los peligros y la evaluación de los riesgos al interior de cada unidad empresarial y en la elaboración del mapa de riesgos.

### ***Política del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo***

La política de sistema de gestión en las organizaciones debe cumplir con ciertos criterios, lo cual ayudara a ser más entendible para los colaboradores.

Según el artículo N° 22

El empleador, en consulta con los trabajadores y sus representantes, expone por escrito la política en materia de seguridad y salud en el trabajo

- a) Ser específica para la organización y apropiada a su tamaño y a la naturaleza de sus actividades
- b) Ser concisa, estar redactada con claridad, estar fechada y hacerse efectiva mediante la firma del empleador.
- c) Ser difundida y fácilmente accesible a todas las personas en el lugar de trabajo.
- d) Ser actualizada periódicamente y ponerse a disposición de las partes interesadas externas.

Además de ello la política de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo contiene principios y objetivos primordiales respecto al compromiso de la organización. Uno de los principios es la prevención de los colaboradores en las lesiones, en los accidentes y en las enfermedades que pueden surgir en el trabajo.

### **Comité de seguridad y salud en el trabajo**

Según el artículo N° 29 de la Ley N° 29783

Los empleadores con veinte o más trabajadores a su cargo constituyen un comité de seguridad y salud en el trabajo, cuyas funciones son definidas en el reglamento, el cual está conformado en forma paritaria por igual número de representante de la parte empleadora y de la parte trabajadora. Los empleadores que cuenten con sindicatos mayoristas incorporan un miembro del respectivo sindicato en calidad de observador.

### ***Supervisor de seguridad y salud***

Según el artículo N° 30 de la Ley N° 29783, “los centros de trabajo con menos de veinte trabajadores son los mismos trabajadores quienes nombran al supervisor de seguridad y salud en el trabajo”.

### ***Elección de los representantes y supervisores***

Según el artículo N° 31

Son los trabajadores quienes eligen a sus representantes ante el comité de seguridad y salud de trabajo o sus supervisores de seguridad y salud en el trabajo. En los centros de trabajo en donde existen organizaciones sindicales, la organización más representativa convoca a las elecciones del comité paritario, en su defecto, es la empresa la responsable de la convocatoria.

### ***Responsabilidades del empleador***

Según el artículo N°35 el empleador tiene las siguientes responsabilidades que deben cumplir rigurosamente

- a) Entregar a cada trabajador copia del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo
- b) Realizar no menos de cuatro capacitaciones al año en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- c) Elaborar un mapa de riesgos con la participación de la organización sindical, representantes de los trabajadores, delegados y el comité de seguridad y salud en el trabajo, el cual debe exhibirse en un lugar visible.

Es importante que el sistema de gestión sea revisado por las organizaciones 1 vez al año, ya que con ello se podrá mejorar los riesgos que existen en la empresa. Según el Decreto Supremo, en el artículo N° 90, “la revisión del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo se realiza por lo menos una (1) vez al año. El alcance de la revisión debe definirse según las necesidades y riesgos presentes.”

El sistema de gestión cuenta con 3 etapas: identificación (diagnóstico y diseño), evaluación (Implementación), control (mejora continua). La empresa Loma Tours no tiene definido un sistema de gestión, por ello se propone lo siguiente:

### ***Identificación***

Identificar qué tipo de empresa es, los factores de riesgo a los cuales están expuestos los colaboradores, el número de trabajadores. Además, en este proceso de identificación se va realizar un diagnóstico que permite dar a conocer cómo se encuentra la organización en materia de seguridad y salud en el trabajo, por tanto, también es importante tener en consideración los diferentes factores de riesgo (IPER). Así mismo una vez que se tiene el diagnóstico, corresponde a elaborar un diseño para ello se tiene que elaborar en primera instancia la política de seguridad y salud en el trabajo. (SUNAFIL OFICIAL, 20m 05s).

***Diagnóstico:*** No existe datos previos para constatar evolución debido a la total inexistencia de algún proceso de SST en la empresa Loma Tours.

IPER: Riesgos que se encuentran en la oficina de la empresa Loma Tours:

- ✓ Televisor colgante encima del encargado de oficina.
- ✓ Estantes no asegurados.
- ✓ Objetos mal ubicados arriba de los estantes.
- ✓ Pesera de vidrio al alcance de niños.
- ✓ Piso de mayólica mojado por lluvias

***Diseño:*** En la empresa Loma Tours, al ser una organización con menos de 20 colaboradores le correspondería elegir un supervisor de SST. Según el artículo 30 de la ley N°29783, en dicho artículo hacen mención con respecto a las organizaciones que tienen menos de 20 colaboradores.

- ✓ Atender las indicaciones del supervisor de SST.
- ✓ No colocar objetos pesado encima de los estantes.
- ✓ Asegurar todo objeto que esté al alcance de niños.
- ✓ Registrarse en el T-registro.
- ✓ Diseñar una política de seguridad

Se está diseñando el sistema de gestión bajo la Ley N° 29783 y su modificación la Ley N° 30222 en los artículos 13, 26, 28

**Ley N° 30222 (pág. 1)**

“Artículo 13. Objeto y composición de los consejos regionales de Seguridad y Salud en el trabajo.”

Artículo 26. Liderazgo del Sistema de Gestión de la seguridad y Salud en el trabajo

El sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo es responsabilidad del empleador, quien asume el liderazgo y compromiso de estas actividades en la organización. El empleador delega las funciones y la autoridad necesaria al personal encargado del desarrollo, aplicación y resultados del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

“Artículo 28. Registro del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

En el reglamento se establecen los registros obligatorios a cargo del empleador, los que pueden llevarse por separado o en un solo libro o registro electrónico. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) y las entidades o empresas que no realicen actividades de alto riesgo, llevarán registros simplificados.”

***Evaluación***

Realizar una implementación, corresponde que los documentos que se refiere en el IPER, el empleador debe proveer los equipos de protección a los colaboradores, adicional brindar capacitaciones en materia de seguridad y salud, implementar medidas señaléticas. De acuerdo a una jerarquía de control que corresponde primero eliminar, sustituir, aplicar un control de ingeniería, dar un control administrativo y finalmente aplicar o brindar equipos de protección, en base a esta jerarquía. Lo que se busca dentro de la implementación es que se puedan

identificar cuáles serían las fallas que puede tener de la organización a través de la investigación de los accidentes de trabajo, las enfermedades. (SUNAFIL OFICIAL 25m 00s).

- ✓ El costo de instalación para la seguridad de televisores y peceras asciende a unos 350 soles, el tiempo de instalación que demanda cada uno es como máximo de 4 horas.
- ✓ El encargado de monitorear que se hayan eliminado los riesgos será elegido a votación.
- ✓ Esta votación será registrada en el T-registro como supervisor de SST y se le dará como mínimo 4 capacitaciones al año.

### ***Control***

Para poder llegar a la mejora continua se realizan el tema de las auditorías internas o revisiones anuales, para ello lo que se busca es determinar en qué momento se puede mejorar los procesos. Además, se realiza un control específico de los riesgos. (SUNAFIL OFICIAL 27m 24s).

- ✓ Se realizará una revisión periódica tanto en entrevista con el personal sobre sus apreciaciones como del estado de la oficina, dicha revisión se llevará a cabo de manera mensual.

### **Programas de seguridad y salud**

Un programa de seguridad y salud es un plan el cual contiene capacitaciones generales y específicas (charlas) con la finalidad de reducir el impacto de los riesgos, peligros que pueden surgir en una organización afectando la seguridad y salud de los colaboradores. El programa de seguridad y salud se adecua a los tipos de empresas que existen.

**Tabla 10***Programa de Capacitaciones*

Programa de capacitaciones	
Objetivo general	Desarrollar una cultura de prevención en los colaboradores de la empresa Loma Tours con la finalidad de evitar lesiones, golpes, accidentes y enfermedades ocupacionales.
Actividades	Público objetivo
Difusión de la matriz IPERC	Todos los colaboradores
Primero auxilios	Todos los colaboradores
Uso correcto y mantenimiento de los EPP	Todos los colaboradores
Normas de seguridad y salud	Todos los colaboradores
Ergonomía: Levantamiento de cargas pesadas	Todos los colaboradores
Reglamento de seguridad y salud	Supervisor
Interpretar la norma internacional ISO 45001	Supervisor
Identificar los controles en las actividades de alto riesgo	Supervisor

**Tabla 11***Programa de charlas*

Charlas	
Objetivo general	Desarrollar una cultura de prevención en los colaboradores de la empresa Loma Tours con la finalidad de evitar lesiones, golpes, accidentes y enfermedades ocupacionales.
Actividades	Público objetivo
Importancia del orden y limpieza del área de trabajo	Todos los colaboradores
Técnicas de manejo de estrés	Todos los colaboradores
Exposición de riesgos en el trabajo	Todos los colaboradores
Comunicación de los peligros	Todos los colaboradores

### ***Inspecciones de seguridad***

Loma tours es una agencia de turismo que tiene contacto directo con los clientes, es por ello que es indispensable inspeccionar minuciosamente para que todo se encuentre en buen estado, y esta manera brindar seguridad a los clientes que se acerquen a utilizar los servicios que tiene la agencia. Dichas inspecciones deben realizarse dependiendo la situación, una vez al mes y al iniciar las actividades diarias.

**Tabla 12**

#### *Programa de Inspección*

<b>INSPECCIONAR</b>	
	<b>Tiempo</b>
✓ Los vehículos que salen a ruta	De manera diaria
✓ Los botiquines	Cada 15 días
✓ Los extintores	Cada 15 días
✓ EPP en buen estado	De manera diaria
✓ Transporte los cuatrimotos	De manera diaria

### **La Matriz IPERC**

La matriz IPERC es una herramienta que permite a las organizaciones identificar los riesgos y evaluar peligros que pueden surgir dentro de la empresa, gracias a dicha información permitirá realizar un seguimiento a las actividades que realicen los colaboradores. Además, las empresas tienen la obligación de cumplir con ciertos requerimientos que están establecidos en las leyes de seguridad y salud de trabajo. Uno de los grandes beneficios de la matriz IPERC, es poder tener un orden en las inspecciones que se van a realizar en las organizaciones.

Según el manual de IPERC de la (SUNAFIL), menciona que

El proceso de identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles (IPERC) es elaborada y actualizada periódicamente, sin exceder el plazo de un año, por el/la empleador/a; se realiza en cada puesto de trabajo, con participación del personal competente, en consulta con las y los trabajadores, así como con sus representantes ante el

Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Subcomité de Seguridad y Salud en el Trabajo o la o el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, de ser el caso. (pág. 13).

### ***Gestión de los Riesgos y Oportunidades***

Según el manual de la (SUNAFIL, pág. 17)

Para gestionar o administrar los riesgos y oportunidades del SGSST y sus resultados previstos en las organizaciones se tiene cuatro elementos:

- Identificar los peligros.
- Evaluar los riesgos de la SST y otros riesgos.
- Evaluar las oportunidades de la SST y otras oportunidades.
- Identificar los requisitos legales y otros requisitos

### ***Identificación de peligros***

Según el manual de IPERC de la (SUNAFIL, pág. 17), menciona que

En concordancia con los requisitos mínimos para la elaboración o actualización de la IPERC -descritos con antelación- la organización toma en cuenta lo siguiente:

- Cómo se organiza el trabajo.
- Actividades y situaciones rutinarias y no rutinarias.
- Incidentes<sup>3</sup> registrados
- Situaciones de emergencia potenciales
- Las personas:
  - Aquellas con acceso al lugar de trabajo y sus actividades: Trabajadores, contratistas, visitantes.
  - Aquellas en las inmediaciones del lugar de trabajo que pueden verse afectadas por las actividades de la organización.
  - Trabajadores en una ubicación que no está bajo el control directo de la organización.
- Cambios reales o propuestos en la organización.

- Cambios en el conocimiento de la información, sobre los peligros.
- Otras cuestiones: Diseño de las áreas de trabajo, procesos, instalaciones, maquinaria, entre otros.

En el caso de la empresa Loma Tours se realizó minuciosamente la observación de fotos y videos de la oficina de la empresa, ya que es la única área que tiene implementada. Dichas fotos y videos fueron enviadas por uno de los trabajadores de la empresa por vía WhatsApp, adicional a ello Daniel Layme que es un colaborador de la empresa brindo información de los peligros que él había detectado durante su horario laboral. Con toda la información recaudada elaboramos una lista con todos los peligros y riesgos que existen dentro de la organización, esta lista nos fue muy útil para elaborar nuestra matriz IPERC. Este proceso nos demoró 3 días.

### ***Identificación del riesgo***

Identificar los riesgos que pueden existir dentro de las organizaciones, ayudara a implementar mejoras para evitar que estos riesgos impidan el funcionamiento de la empresa, según SUNAFIL, “El propósito de la identificación del riesgo es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden impedir a una organización lograr sus objetivos” (SUNAFIL, pág. 22)

**Tabla 13**

*Nivel de Riesgo*

		CONSECUENCIAS		
		LIGERAMENTE DAÑINO	DAÑINO	EXTREMAMENTE DAÑINO
PROBABILIDAD	Baja	Trivial 4	Tolerable 5-8	Moderado 9-16
	Media	Tolerable 5-8	Moderado 9-16	Importante 17-24
	Alta	Moderado 9-16	Importante 17-24	Intolerable 25-36

*Nota:* R.M. N.º 050-2013-TR

**Tabla 14***Criterio para Cálculo del Nivel de Riesgo (NR)*

ÍNDICE	PROBABILIDAD				SEVERIDAD (consecuencia)	ESTIMACIÓN DEL NIVEL RIESGO	
	Personas expuestas	Procedimientos existentes	Capacitación	Exposición al riesgo		Grado de Riesgo	Puntaje
1	DE 1 A 3	Existen, son satisfactorios y suficientes	Personal entrenado. Conoce el peligro y lo previene	Al menos una vez al año (s)	Lesión sin incapacidad (S)	Trivial (T)	4
				Esporádicamente (SO)	Disconfort/ Incomodidad (SO)	Tolerable (TO)	De 5 a 8
2	DE 4 A 12	Existen, parcialmente y no son satisfactorios o suficientes	Personal parcialmente entrenado, conoce el peligro, pero no toma acciones de control	Al menos una vez al mes (S)	Lesión con incapacidad temporal (S)	Moderado (M)	De 9 a 16
				Eventualmente (SO)	Daño a la salud reversible	Importante (IM)	De 17 a 24
3	MÁS DE 12	No existen	Personal no entrenado, no conoce el peligro, no toma acciones de control	Al menos una vez al día (S)	Lesión con incapacidad permanente (S)	Intolerable (IT)	De 25 a 36
				Permanentemente (SO)	Daño a la salud irreversible		

*Nota:* R.M. N.º 050-2013-TR

Para completar la matriz IPERC de la empresa Loma Tours se tomó como fuente el manual de la SUNAFIL, en la cual explica y detalla el llenado de dicha matriz. Además, se consideró las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la organización.

Con dicho cuadro se podrá definir la probabilidad que tendría el riesgo detectado en la empresa, y colocar el puntaje correspondiente de acuerdo con el cuadro anterior

**Tabla 15**

*Tabla de Probabilidad*

Probabilidad	
A	ÍNDICE DE PERSONAS EXPUESTAS
B	ÍNDICE DE PROCEDIMIENTO
C	ÍNDICE DE CAPACITACIÓN
D	ÍNDICE DE EXPOSICIÓN
IP	ÍNDICE DE PROBABILIDAD (A+B+C+D)

Con dicho cuadro facilitará el llenado de la matriz IPERC ya que de acuerdo a los riesgos detectados se podrá seleccionar la jerarquía que le corresponde.

**Tabla 16**

*Jerarquía de Controles*

Jerarquía de controles		
1	ELIMINAR	ELIM
2	SUSTITUIR	SUS
3	CONTROL DE INGENIERÍA	CDI
4	CONTROL ADMINISTRATIVO	CAD
5	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONA	EPPA

**Tabla 17****Matriz IPERC**

N°	ACTIVIDAD	TAREA	PUERTO DE TRABAJO	PELIGRO	RIESGO	PROBABILIDAD					ÍNDICE DE SEVERIDAD	RIESGO DE PROBABILIDAD X SEVERIDAD	NIVEL DE RIESGO	JERARQUIA DE CONTROLES					MEDIDAS DE CONTROL
						Índice de personas expuestas (A)	Índice de procedimiento (B)	Índice de capacitación (C)	Índice de Exposición al riesgo (D)	Índice de probabilidad (A+B+C+D)				ELIM	SUS	CDI	CAD	EPP	
1	Atención al cliente	Recepción de clientes	Secretaria o jefe	Televisores suspendidos encima de los oficinistas	Contusión, golpe en el cráneo	1	3	2	3	9	1	9	M				X		Revisar de manera mensual que los seguros de los televisores estén en buenas condiciones
2	Atención al cliente	Recepción de clientes	Secretaria o jefe	Estantes no asegurados correctamente.	Impedimento de salidas en un momento de emergencia	1	3	2	3	9	2	18	TO				X		Empotrarlo a la pared para una mayor seguridad.
3	Atención al cliente	Recepción de clientes	Secretaria o jefe	Objetos mal ubicados arriba de los estantes.	Golpes fuertes por la caída de objetos	1	3	2	3	9	1	9	TO	X	X				Verificar periódicamente que los objetos estén ubicados en sus respectivos lugares.
4	Atención al cliente	Recepción de clientes	Secretaria o jefe	Pecera de vidrio no asegurada	Cortes de vidrio	2	3	2	3	10	2	20	M				X		Asegurar la pecera para evitar que se caiga.
5	Desarrollo de actividades en la oficina	Tránsito de personas en el ambiente	Secretaria o jefe	Piso de mayólica resbaladizo	Caídas al mismo nivel	2	3	2	2	9	1	9	T				X		Secar y limpiar constantemente el piso. Revisar periódicamente el área
6	Actividades de aperturas diarias	Levantamiento de carga en postura no adecuada	Jefe	Levantamiento de cuatrimotos	Lesiones musculoesqueléticas, daños lumbares	1	3	2	3	9	2	18	IM					X	Charlas de sensibilización y uso de EPP
7	Transporte	Mantenimiento de su unidad	Conductores	Movilidad en condiciones no adecuadas	Heridas leves	2	3	2	3	10	1	10	TO	X					Revisión mensual de la movilidad

Nota: SUNAFIL (2021)

## **Peligros (fuentes e identificación)**

Según el D.S. 005-210-TR el “Peligro es una situación o características intrínseca de algo capaz de ocasionar daños a las personas, equipos, procesos y ambiente.” Los peligros se clasifican de la siguiente manera, según los riesgos que hemos identificado en el IPERC.

***Peligro A:*** Se encuentran los daños significativos que pueden ocasionar a la persona

**Piso de mayólica mojado por las lluvias.** Bajo este concepto en la empresa Loma Tours la oficina en la cual atienden a los clientes y realizan sus actividades los colaboradores, tiene el piso de mayólica. Por lo cual nosotros detectamos que era un peligro para todos los colaboradores y hasta incluso para los clientes que se acercan a la empresa, ya que por las lluvias que hay en la zona suele mojarse el piso y ponerse resbaloso, y esto ocasionaría una caída en los colaboradores.

***Peligro B:*** Se encuentran las lesiones serias, enfermedades e invalidez temporal

Dentro de la empresa se pudo detectar 3 peligros muy importantes que consideramos que pueden causar lesiones serias en los colaboradores o clientes, por ese motivo es que lo estamos colocando en el tipo de peligro B.

**Pecera de vidrio alcance de los niños.** Es una pecera grande de vidrio que está colocada encima de un mueble pequeño, lo cual queda alcance de los niños que se acercan junto a sus familias a la empresa. Lo cual consideramos que no se encuentra en el lugar adecuado, ya que al caerse puede ocasionar lesiones serias como cortes.

**Televisores suspendidos encima de los oficinistas.** Este objeto se ubica encima de las sillas en donde se encuentra el encargado de atender a los clientes que se acercan a pedir información de la empresa. Lo cual consideramos que si llegue a caer en cualquier momento puede ocasionar lesiones serias en el cráneo de la persona.

**Levantamiento de los cuatrimotos.** En un área de la oficina se encuentran ubicadas 2 cuatrimotos grandes, estas son utilizadas en algunos recorridos por los clientes, para ello se tiene que movilizar en un carro. El colaborador tiene que levantar los cuatrimotos para ubicarlas en la

movilidad, por ese motivo consideramos que el colaborador al realizar este levantamiento de carga con una postura inadecuada puede ocasionar lesiones o daños lumbares.

**Peligro C:** Se encuentran las lesiones menores, no inhabilitantes.

Bajo dicho concepto del peligro tipo C hemos detectado 2 peligros dentro de la empresa, lo cual consideramos que pueden ocasionar lesiones menores en los colaboradores.

**Estantes no asegurados correctamente.** Estos estantes están ubicados cerca a los escritorios, pero no están asegurados correctamente, lo cual consideramos que si se llegan a caer en cualquier momento podrían ocasionar lesiones leves a los colaboradores, y además pueden obstruir el paso en una emergencia.

**Objetos mal ubicados los objetos encima de los estantes.** En este punto hace referencia algunos objetos (botellas vacías, adornos pequeños, entre otros), que están mal ubicados encima de los estantes, lo cual si bien es cierto por algún movimiento se pueden caer, no ocasionarían daños graves. Por ese motivo estamos considerando este peligro como tipo C.

### **Evaluación de riesgos (controles)**

Según el D.S. 005-210-TR el riesgo “Probabilidad de que un peligro se materialice en determinadas condiciones y genere daños a las personas, equipos y ambiente.”

El control de riesgos según D.S. 005-210-TR

Es el proceso de toma de decisiones basadas en la información obtenida en la evaluación de riesgos. Se orienta a reducir los riesgos a través de la propuesta de medidas correctivas, la exigencia de su cumplimiento y la evaluación periódica de su eficacia.

La gestión de riesgos según el D.S. 005-210-TR. “es el procedimiento que permite, una vez caracterizado el riesgo, la aplicación de las medidas más adecuadas para reducir al mínimo los riesgos determinados y mitigar sus efectos, al tiempo que se obtienen los resultados esperados.

Ante los riesgos encontrados en la empresa Loma Tours se emplearán los siguientes controles con la finalidad de poder reducir el impacto que estos puedan ocasionar en algún momento.

***Revisar de manera mensual que los seguros de los televisores estén en buenas condiciones***

Este control de calidad que se realizara permitirá detectar a tiempo cuando sea necesaria cambiar los seguros para de esta manera brindar una mayor seguridad a los objetos que están colocados en la pared y evitar que se oxide y pueda ocasionar algún daño a la persona

***Empotrarlo a la pared para una mayor seguridad***

Este control que se está proponiendo en la matriz IPERC, es para evitar cualquier daño que pueda ocasionar a los colaboradores. Ya que al empotrar los muebles a la pared brindar mayor seguridad de que se puedan caer.

***Verificar periódicamente que los objetos estén ubicados en sus respectivos lugares***

Este control permitirá mantener la oficina ordenada y ubicar los objetos en el lugar que le corresponde, de esta manera se evitará alguna lesión leve que puede ocasionar si los objetos están en un lugar inadecuado. Dicho control se realizará periódicamente.

***Asegurar la pecera para evitar que se caiga***

Este objeto está ubicado al alcance de los niños lo cual es un peligro para ellos porque lo pueden jalar y puede ocasionar algún corte. Es por ello que lo más adecuado es que vaya asegurado en el mueble que está ubicado, de igual se llevará un control para que los seguros que se coloquen se encuentren en buen estado.

***Secar y limpiar constantemente el piso, revisar periódicamente el área***

En ocasiones de lluvias fuertes en Oxapampa suele mojarse el piso constantemente y ponerse resbaloso, por ello se tiene que estar trapeando en cada momento para secarlo y brindar una seguridad a los clientes y los colaboradores. Ya que no tendrán el temor de resbalarse.

***Revisar el uso de fajas lumbares al momento de cargar los objetos pesados***

Este control es muy importante para los colaboradores ya que al realizar levantamientos de cargas pesadas pueden tener lesiones no solo a corto plazo sino también a largo plazo, por eso motivo es indispensable que todos los colaboradores utilicen las lumbares al momento de cargar objetos pesados (cuatrimotos).

**Implementación del sistema**

Para tener llevar un orden adecuado de todas las actividades que se van a realizar, se elaborará un diagrama de Gantt, ya que en dicho diagrama se establecerá el tiempo que deben ser ejecutadas las actividades y de esta manera se podrá cumplir con todas en su totalidad.



## **Capítulo V: Clima Laboral**

### **Clima y cultura organizacional (características y objetivo)**

El clima organizacional es el conjunto de características del ambiente de trabajo en el que desempeñan sus funciones diarias y este es percibido directa o indirectamente por cada uno de los colaboradores, además de la relación interpersonal que existe entre ellos mismos. Estos elementos pueden ser un vínculo o como también podría ser un obstáculo para el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Según el autor (Galarza, 2015)

El clima es el conjunto de características que describen una organización en función a la percepción y experiencias vividas de los colaboradores. El clima organizacional vincula la interacción de las personas, la estructura de la organización y los procesos, e influye en el desempeño y conducta de los colaboradores. (pag.191).

Es indispensable dentro de las organizaciones contar con un clima organizacional agradable ya que ello aporta de manera positiva a la organización, teniendo de esta manera colaboradores motivados y comprometidos con la empresa. Según Galarza “es importante conocer los factores que imposibilitan que el colaborador sienta satisfacción en su centro de labor, ya que las tendencias motivacionales y de comportamiento tienen consecuencias directas sobre la productividad de la organización”. (Galarza, 2015, pág. 191).

Tener un clima organizacional desfavorable trae consigo consecuencias que puede perjudicar el crecimiento de la organización, principalmente son:

- Disminución de la productividad
- Colaboradores desmotivados, bajo compromiso.
- Incremento de rotación del personal

Por otro lado, la cultura es la personalidad de la organización que incluye los valores, tradiciones, costumbres, hábitos y códigos éticos. Contar con una cultura organizacional estable tiene grandes beneficios: atrae nuevos talentos que pueden aportar a la organización, así como también aumentar la ganancia de clientes.

El clima y la cultura organizacional se complementan, deben ser planteados acorde a una estrategia y tener en cuenta principalmente el bienestar de los colaboradores. Por ello es importante medir el clima y la cultura que se tiene en la empresa.

Según el autor (Louffat, 2015)

La cultura y el clima influyen poderosamente en el comportamiento del personal de una empresa. En cuanto a la cultura, todo trabajador no se comporta como desea, como quiere, como a él se le ocurre; debe responder a normas, criterios, y es influido por los valores que la empresa reverencia en su identidad corporativa. En cuanto al clima, el nivel motivacional de cada trabajador responde a los grados de satisfacción o insatisfacción que percibe de la empresa en favor o no de su personal; por ejemplo, no sentirse satisfecho con las remuneraciones y compensaciones podría ser un factor de desmotivación del personal y podría afectar sus niveles de productividad y rendimientos. La cultura y el clima se complementan y están plenamente interrelacionados. (pag.268).

En cuanto al clima organizacional de la empresa Loma Tours, posee un ambiente interno de trabajo agradable, ya que existe una buena relación entre los diferentes puestos de trabajo que tiene la empresa, se ayudan mutuamente para realizar sus funciones, existe una amistad dentro y fuera de las horas laborables. El trato que tiene el jefe hacia los colaboradores es de mucho respeto y consideración, lo cual es favorable ya que los colaboradores se sienten cómodos en la empresa y ello se puede ver reflejado en el desempeño laboral de cada uno.

Al contar con un clima organizacional estable, trae consigo grandes beneficios, en este caso la empresa ha podido atraer nuevos talentos que aportan en el guiado de las diferentes rutas que ofrecen, además el regreso de colaboradores que han trabajado años atrás en la empresa aportan con su experiencia para el crecimiento de la organización.

## **Variables del clima laboral**

El contenido del cuestionario es muy importante ya que define las principales variables que a través de estas permitirá medir el clima laboral de la organización. Para evaluar el clima laboral que existe en la empresa Loma Tours se realizó un cuestionario basándonos en el modelo Price Waterhouse Coopers denominado ECO (encuesta de clima organizacional) dicho modelo está constituido por 9 dimensiones.

(Price Waterhouse Coopers, S.C., 2012)

La encuesta de clima organizacional (ECO) es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del clima organizacional de su empresa en 9 dimensiones, pudiendo definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal; así como comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo giro.

### ***Beneficios***

- ✓ Existe una relación entre la mejora del desempeño financiero de una empresa y un clima organizacional saludable
- ✓ El capital humano es uno de los asuntos más relevantes de la dirección
- ✓ Empleados motivados llevan a la empresa a:
  - Reducir la rotación del personal
  - Incrementar la productividad.
  - Mejorar el ambiente de trabajo

### ***¿Qué mide ECO?***

***Trabajo en equipo:*** Evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.

***Servicio al cliente:*** Evalúa si la empresa está enfocada en el cliente, si busca satisfacer e incluso sobrepasar las expectativas y necesidades del mismo.

**Liderazgo:** Se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de equipos de trabajo.

**Motivación y satisfacción:** Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal.

**Gestión de recursos humanos:** Evalúa si la empresa motiva a sus empleados si están conformes con el salario que perciben, si reciben capacitación, reconocimiento y si evalúan su desempeño.

**Valores, cultura y orgullo:** Evalúa si la misión, visión y valores de la empresa si encuentran presentes en el día a día del trabajador.

**Tecnología:** Se refiere al uso de la tecnología, si ésta se usa de forma oportuna y adecuada dentro de la organización y si ayuda a realizar el trabajo y simplificarlo.

**Comunicación:** Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.

**Organización:** Evalúa si las bases y la planificación de la empresa son sostenibles, si los roles, responsabilidades, procesos y recursos están bien definidos.

En base a la observación realizada actualmente a la empresa Loma Tours y la opinión del dueño mediante una reunión presencial que se tuvo. Se pudo detectar algunos criterios que se tiene que tomar en cuenta para realizar el cuestionario a los trabajadores, ya que es muy importante investigar estos criterios para poder fortalecer o mejorar en algunos aspectos que se requiera, con el objetivo de que la empresa continúe teniendo un clima organizacional agradable para sus colaboradores. El modelo está compuesto por 9 dimensiones de las cuales se seleccionó 4 variables.

### ***Trabajo en equipo***

Evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.

Se consideró esta dimensión ya que para brindar una atención idónea al cliente es necesario un apoyo entre todos los colaboradores. El trabajo en equipo dentro de la empresa Loma Tours es indispensable para el recorrido de los lugares turísticos que ofrece la empresa a los turistas.

### ***Motivación y satisfacción***

Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal.

Según el autor Robbins “la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo el que alguien mantiene el esfuerzo. Lo individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.” (Robbins. S, 2009, pág. 175).

Al considerar dicha dimensión en el cuestionario se podrá detectar si los colaboradores de la empresa Loma Tours se encuentran satisfechos con sus puestos de trabajo, así como también si sus funciones van acorde al puesto en el que se desempeñan y les permita desarrollar sus capacidades.

### ***Comunicación***

Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.

Según el autor Robbins “la comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio.” (Robbins. S, 2009. pág. 352)

Se consideró esta dimensión para evaluar en la empresa ya que es importante la comunicación entre todos los colaboradores incluyendo el jefe para que de esta manera se pueda

comunicar correctamente los cambios que se necesite implementar en la empresa y no existan inconvenientes, si no que al contrario se pueda a llegar a acuerdos rápidamente.

### ***Liderazgo***

Se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de equipos de trabajo.

Según el autor Robbins

Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. (Robbins. S, 2009. pág. 386).

Se tomo en consideración esta dimensión ya que deseamos conocer como es el liderazgo que se emplea de manera interna en la empresa, esto quiere decir que estrategias emplea el líder para que los colaboradores cumplan con sus metas y como es la relación que tiene con ellos.

Una de las dimensiones es la motivación, según Louffat, “La motivación es una especie de motor permanente que provoca en la persona un comportamiento dinámico con características particulares, según el contexto o situación a desarrollar.” (Louffat, 2015, pág. 238). Dicha dimensión es importante determinar en las organizaciones ya que de acuerdo con el nivel de motivación que tenga los colaboradores se podrá plantear estrategias que vayan acorde a ellas, ya que un colaborador que se encuentre satisfecho es su puesto de trabajo contribuye satisfactoriamente a la empresa.

Otra dimensión considerada es la de liderazgo, con dicha dimensión se medirá el nivel de liderazgo que se maneja en las organizaciones. Según el autor Louffat “se puede ser un líder nato, con poco bagaje de estudios, pero con una gran experiencia práctica, o gracias al carisma y empatía con la gente.” (Louffat, 2015, pág. 224). En base a este concepto el líder de la empresa

Loma Tours que es el dueño, no cuenta con estudios profesionales, sin embargo, realiza un buen liderazgo con su equipo de trabajo y de esta manera se contribuye con el éxito de la empresa.

La dimensión de la comunicación es indispensable dentro de la organización ya que, al contar con una comunicación adecuada tanto entre colaboradores como jefes, se podrá trabajar conjuntamente en el logro de los objetivos establecidos, según Louffat “A través de la comunicación, la persona refleja su postura de apertura o de reserva” (Louffat, 2015, pág. 252) , de esta manera se sabrá las incomodidades que puede tener el colaborador, dudas o si está de acuerdo o no ante un proyecto en la empresa.

### **Productividad y motivación**

Un clima laboral positivo favorece a las organizaciones ya que se cumplen las metas establecidas, los colaboradores que la constituyen tienen un sentido de pertenencia hacia ella y logran aumentar su rendimiento lo cual producen con mayor eficiencia.

(Robbins, Comportamiento organizacional (17ª Edición), 2017)

Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productividad, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una compañía es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente (pág. 31).

Por otro lado, teniendo un clima negativo en la organización origina que los colaboradores no se sientan identificados con las metas, bajo rendimiento de ellos, renuncias del personal y la falta de comunicación conduce a conflictos dentro de las áreas. Todo ello afecta a la producción de la empresa ya que disminuye poco a poco.

Fortalecer el clima organizacional dentro de la empresa es importante para que los procesos internos funcionen correctamente en el tiempo adecuado y la productividad consiga los resultados positivos y ello conducirá al crecimiento de los colaboradores, así como también de la organización.

La motivación en los colaboradores está relacionada con su desempeño ya que, al sentir una satisfacción laboral ellos podrán rendir mejor sus funciones y aportar de manera beneficiosa a la organización. También se tiene que tener en cuenta que las organizaciones deben estar pendientes de la satisfacción de sus colaboradores en sus puestos de trabajo e implementar estrategias cuando exista algún criterio de desmotivación para que ello lo perjudique la productividad de la empresa.

(Chiavenato, 2007)

De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (pag.47).

Los lugares de trabajo con baja motivación traen como consecuencia que el colaborador se sienta estresado, frustrado, muestre desinterés por el cumplimiento de las metas, conflictos y principalmente un debilitamiento en el clima organizacional.

## Capítulo VI: Medición del Clima Laboral

### Herramientas de medición

La medición del clima laboral es una herramienta de gran importancia en los colaboradores ya que ayudara a la organización que a partir de los hallazgos plantear estrategias para mejorar en ciertos aspectos. Uno de los beneficios de medir el clima laboral es que se obtendrá una información valiosa del estado real de la empresa desde la perspectiva de los colaboradores.

Existen 3 estrategias que emplean las organizaciones para medir el clima organizacional, estas son:

- ✓ **Observación:** Mediante esta técnica se podrá observar el comportamiento y el desarrollo de los colaboradores.
- ✓ **Entrevista:** Se realiza entrevistas de forma presencial o virtual con los colaboradores.
- ✓ **Cuestionario:** Es una encuesta que es elaborada para todos los colaboradores que contiene preguntas cerradas que ayudara a recopilar información muy importante.

En este caso para medir el clima laboral de la empresa Loma Tours se utilizará el método de la entrevista y el cuestionario ya que consideramos que van acorde a la organización

#### ***La entrevista***

Según (Bordas Martinez, 2016)

Existe distintos sistemas de entrevista aplicables a una encuesta de clima laboral. El criterio para elegir uno u otro tipo de entrevista debe ser regido por el objetivo de conseguir la máxima participación posible de los empleados y en un tiempo breve (esto último, para que la encuesta no esté afectada o lo este de igual modo para todos los empleados, en función del momento temporal en que se lleve a cabo la encuesta).

La entrevista se realizó de manera presencial a 2 colaboradores de diferentes puestos de trabajo que tiene la empresa, un conductor y un guía turístico. Las preguntas que se realizaron fueron abiertas para que las personas tengan la oportunidad de expresarse en sus respuestas.

Para realizar la entrevista, se elaboró un guía en el cual se encuentran las preguntas que se van a realizar a los colaboradores en dicha entrevista. Las preguntas que no se logran entender por completo se realizara mediante ejemplos o una explicación breve para el entendimiento del colaborador.

### *Guía de entrevista*

1. ¿Cómo percibes el trabajo y ayuda mutua entre los colaboradores de tu misma área?
2. ¿Cómo evoluciona el guía turístico día a día dentro de la agencia?
3. Con respecto al clima laboral ¿Continuarías trabajando en la empresa?
4. ¿Qué sientes al pertenecer a Loma Tours?
5. ¿Te encuentras motivado de trabajar en Loma Tours?
6. ¿Te sientes satisfecho en tu puesto de trabajo dentro de la empresa Loma Tours?
7. ¿Existe una comunicación adecuada con el jefe y los colaboradores?
8. ¿Encuentras un vínculo amical fuera de las horas de trabajo?
9. ¿Como percibes a los colaboradores de este rubro? ¿Están por vocación o por los ingresos percibidos?
10. ¿Como percibes el liderazgo de Don Lucho?
11. ¿En qué puntos sientes que debe mejorar el Líder de la empresa?

### *Hallazgos*

- Ambos entrevistados coinciden que el dueño de la empresa, persona con la que todos tenemos contacto directo, es alguien que da oportunidad a todos, se preocupa por sus trabajadores, una persona de gran carisma, sin embargo, hay momentos donde suele tener una actitud muy temperamental y que es mejor alejarse cuando está molesto.

- Nos da una idea de las intenciones en general con la cuál muchas personas entran al rubro del turismo, en busca de las ganancias que se perciben más no por vocación, lo cual es un factor humano importante que debe ser atendido.
- Ambos se sienten conformes con el trabajo que están haciendo actualmente, sienten que han mejorado en conjunto con la mejora que ha tenido el rubro.
- Ambos sienten que pueden expresar sus ideas y comunicarse con el líder de la organización, más no ocurre lo mismo con los compañeros, Gleydi asevera que no es muy saludable el ambiente que se vive.
- Se percibe una actitud más positiva de parte del conductor entrevistado que de la guía, por lo cual se pueden presumir ciertas razones posibles, El rubro genera un ambiente más machista, común de ver en provincia, los conductores por lo general viven menos el ambiente interno de la empresa o es principalmente una diferencia de actitud entre ambas personas.

### ***El cuestionario***

El cuestionario es una herramienta que al momento de utilizarla permite recolectar información de la organización, según Bordas “Mediante aplicación de un cuestionario sobre el clima laboral percibido, a una muestra representativa de empleados de la empresa objeto de estudio. El tratamiento y análisis de las respuestas de los empleados se realiza mediante la aplicación de técnicas estadísticas.” (Bordas Martinez, 2016)

Seleccionamos este método para recopilar información en la empresa Loma Tours ya que consideramos que era más factible para que los colaboradores puedan responderla tomando en cuenta que se realizó de manera virtual. Para que los colaboradores puedan resolverla sin ninguna preocupación y sus respuestas fueran sinceras, se realizó de manera anónima.

## Recopilación de información (diseño y aplicación de encuesta)

Se realizó un cuestionario de manera virtual para los colaboradores de la empresa Loma Tours para brindarles mayor facilidad y comodidad para que puedan responder las preguntas. El cuestionario contiene 20 preguntas cerradas según 4 variables que fueron seleccionadas (Trabajo en equipo, motivación y satisfacción, comunicación y liderazgo), las preguntas han sido formuladas de manera entendible para que no tengan inconvenientes al momento de responderlas. La encuesta se elabora en Google forms y se le envió el link por WhatsApp a todos los colaboradores.

**Tabla 19***Encuesta*

VARIABLES	SI	NO
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
1. En la empresa ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?		
2. ¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores?		
3. ¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores?		
4. ¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores?		
5. ¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno?		
<b>MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN</b>		
6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa?		
7. ¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo?		
8. Para el desempeño de mis funciones ¿Tengo un ambiente de trabajo adecuado?		
9. ¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)?		
10. La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo?		
<b>COMUNICACIÓN</b>		
11. Cuando existe algún cambio en la empresa, ¿se comunica de manera efectiva?		
12. ¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo?		
13. ¿Tienes una buena relación con tus compañeros?		
14. Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente?		
15. ¿Te permiten aportar tus ideas?		
<b>LIDERAZGO</b>		
16. ¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes?		
17. ¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones?		
18. ¿El líder de la empresa fortalece la confianza entre el equipo?		
19. ¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar?		
20. ¿El líder plantea estrategias adecuadas a las funciones?		

## **Plan de comunicación**

***Población:*** 6 guías

***Proceso:*** Encuesta ambiente laboral

### ***Objetivo de la encuesta***

Diagnóstico de situación actual en la relación entre colaboradores y su líder

### ***Objetivo del plan de comunicación***

Dar a conocer el mensaje de un nuevo proyecto de mejora, de larga duración, donde serán encuestados y posteriormente evaluados, con ello se espere comunicarlo de tal forma que no sea tomado de manera negativa ni a la defensiva, si no como una oportunidad para mejorar todos en conjunto

### ***Comunicación***

Se comunicará a través de una reunión presencial posterior a un día laboral común, y se les entregará una invitación (tarjeta).

Dicha tarjeta contará con una portada de la marca de la agencia y en la contra portada irá una foto grupal de todos los colaboradores que pertenecen a dicha organización. En el contenido de dicha tarjeta habrá el mensaje principal y la invitación a formar parte de este proceso de mejora, además se explicará de manera breve el porqué de esta mejora añadiendo lo importante que son cada uno de los colaboradores. La entrega de la tarjeta a los colaboradores se realizará el 19 de enero.

### ***Objetivos para los colaboradores***

- Respuestas positivas para los nuevos procesos empresariales.
- Asistencia a las charlas.

### ***Objetivos para los líderes***

- Al implementar dicha encuesta a su equipo de trabajo les servirá para que puedan observar cómo se encuentra de manera interna la organización.
- Autorreflexión sobre los resultados.

Para captar la atención de los colaboradores, en el contenido de la tarjeta tendrá una frase motivacional con el objetivo de que los colaboradores acepten los procesos de mejoras y no sean un impedimento de ellas. La frase es la siguiente: *El turismo es la salida de escape a un mundo lleno de momentos inolvidables, ustedes son la llave de esa puerta.*

## Análisis de resultados

Se realizará un análisis a cada pregunta de la encuesta que fue enviada a los colaboradores de la empresa, para poder observar las respuestas de cada uno de ellos. Las preguntas eran cerradas teniendo solo dos alternativas para marcar SI y NO.

**Tabla 20**

*Variables de la Encuesta*

Variables	Preguntas
Trabajo en equipo	1,2,3,4,5
Motivación y satisfacción	6,7,8,9,10
Comunicación	11,12,13,14,15
Liderazgo	16,17,18,19,20

**Figura 2**

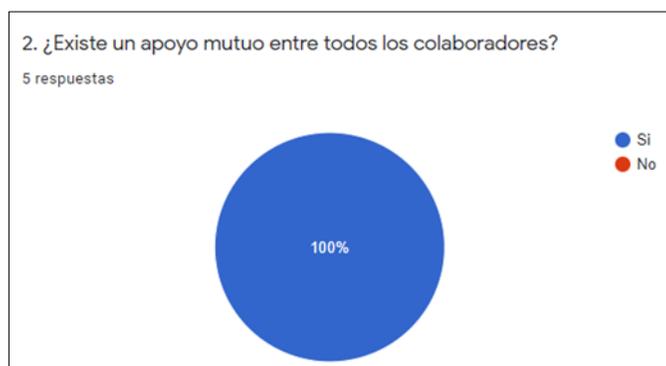
*En la empresa, ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?*



Esta pregunta fue respondida por los 5 colaboradores, dando como resultado 100% con respecto a la respuesta SI, ello indica que dentro de la empresa Loma Tours si se fomentan y desarrolla el trabajo en equipo entre todos los colaboradores lo cual fortalece el clima laboral que se vive en la empresa.

**Figura 3**

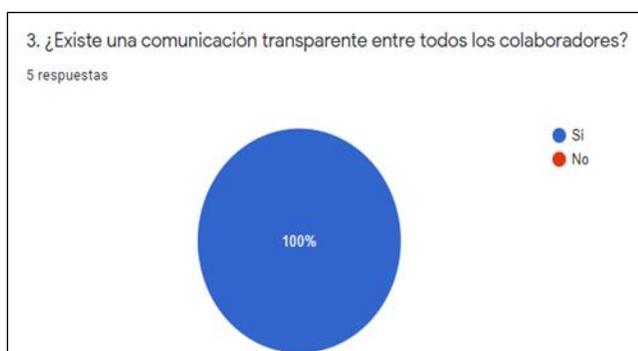
*¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores?*



La pregunta fue respondida por los 5 colaboradores, brindando como resultado 100% a la respuesta SI, lo cual indica que si existe un apoyo entre todos los colaboradores de la empresa Loma Tours.

**Figura 4**

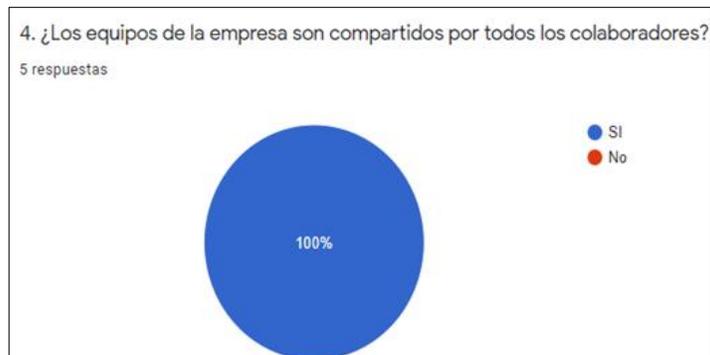
*¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores?*



Dicha pregunta fue respondida por los 5 colaboradores dando como resultado un 100%, respecto a la pregunta SI, lo cual indica que dentro de la empresa Loma Tours existe una comunicación transparente entre todos. Ello es favorable para la organización ya que se podrá comunicar las metas o cambios que se tengan sin ningún inconveniente.

**Figura 5**

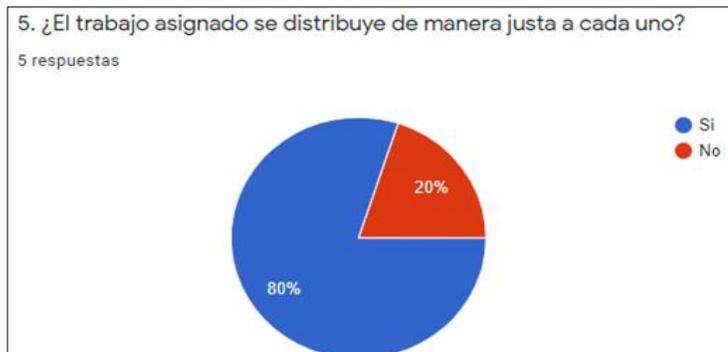
*¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores?*



Según el gráfico estadístico se puede evidenciar que la pregunta fue respondida por los 5 colaboradores dando como resultado 100% respecto a la respuesta SI, lo cual indica que los equipos y materiales que tiene la empresa es compartido por todos los colaboradores teniendo como beneficio el buen desarrollo de sus funciones y la responsabilidad que tienen de cuidarlos.

**Figura 6**

*¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno?*



Según el gráfico de dicha pregunta se evidencia que, de los 5 colaboradores encuestados, 4 de ellos representaría el 80% manifiestan que el trabajo dentro de la empresa si es distribuido de manera justa para los colaboradores, mientras que un colaborador que representaría el 20% indica todo lo contrario, que el trabajo no es distribuido de la manera correcta. Con ello podemos decir que se tendría que observar esta pregunta para que a un corto plazo no perjudique el desarrollo de la empresa Loma Tours.

**Figura 7**

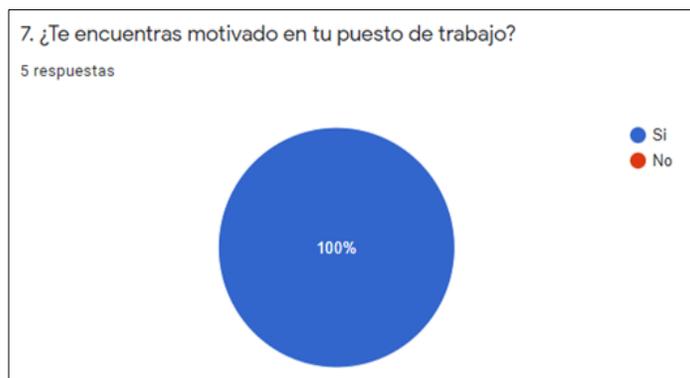
*¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa?*



Dicha pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, ello menciona que los colaboradores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa Loma Tours. Se puede mencionar que es un beneficio ya que aportan en la productividad de la organización.

**Figura 8**

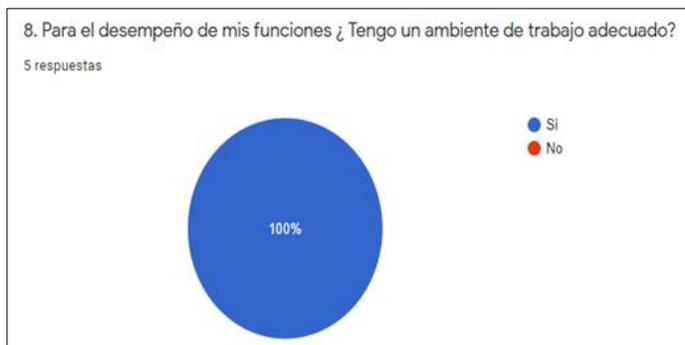
*¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo?*



En el gráfico estadístico se puede observar que la pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI. Con ello se puede observar que los colaboradores de la empresa Loma Tours se encuentran motivados en sus respectivos puestos de trabajo, lo cual es favorable para la organización ya que se pueden desarrollar satisfactoriamente sus funciones.

**Figura 9**

*Para el desempeño de mis funciones ¿Tengo un ambiente de trabajo adecuado?*



Dicha pregunta fue respondida por los 5 colaboradores, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, lo cual nos indica que los colaboradores de la empresa Loma Tours tienen un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus funciones. Ello sería un beneficio para la organización ya que los colaboradores se sienten cómodos en su ambiente de trabajo.

**Figura 10**

*¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)?*



Según el gráfico estadístico se evidencia que la pregunta fue respondida por los 5 colaboradores dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, con ello nos indica que los colaboradores de la empresa Loma Tours si reciben algún tipo de incentivo por parte de la organización.

**Figura 11**

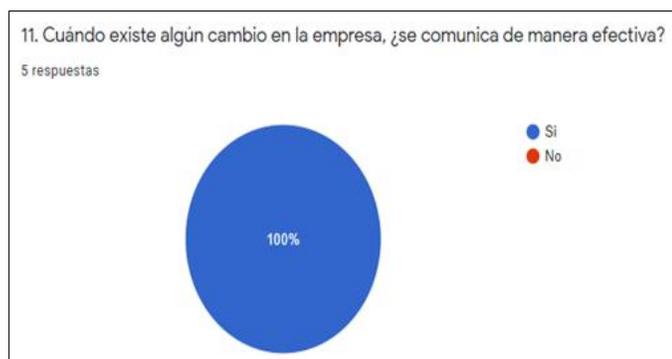
*¿La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo?*



Esta pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, con esto podemos observar que los colaboradores de la empresa Loma Tours reciben su salario correspondiente a tiempo. Ello motiva al colaborador en su trabajo ya que siente que la empresa si le toma importancia.

**Figura 12**

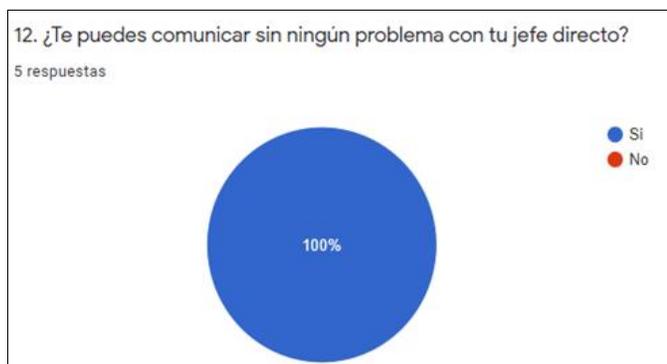
*Cuándo existe algún cambio en la empresa, ¿Se comunica de manera efectiva?*



Dicha pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, brindando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, con ello se determina que cuando existe algún cambio en la empresa Loma Tours se comunica de manera efectiva a todos los integrantes de la organización. Lo cual es muy favorable para que la información que se quiere dar a conocer no se tergiverse.

**Figura 13**

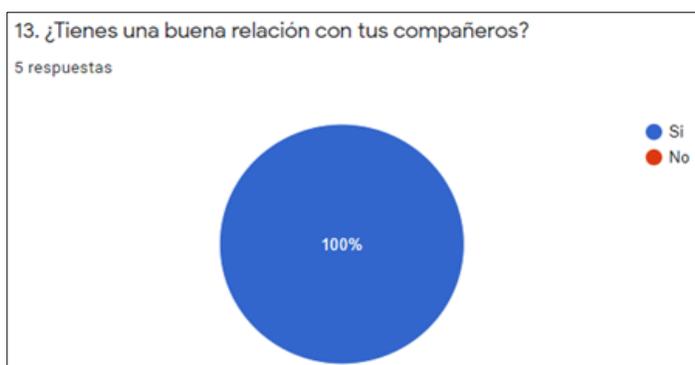
*¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo?*



Según el gráfico estadístico se puede observar que la pregunta fue respondida por los 5 colaboradores, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, lo cual nos indica que los colaboradores de la empresa Loma Tours pueden comunicar sus inquietudes a su jefe directo sin ningún inconveniente, si no que al contrario su líder lo guía correctamente.

**Figura 14**

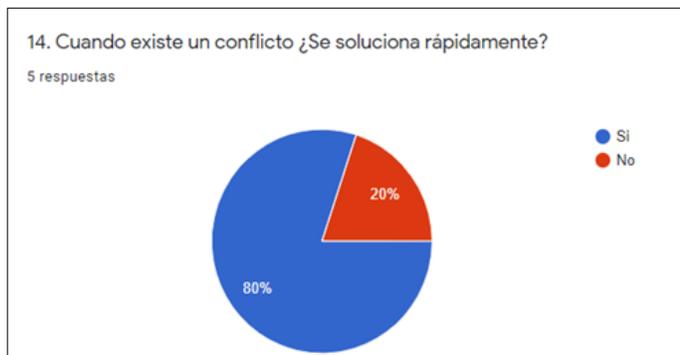
*¿Tienes una buena relación con tus compañeros?*



Dicha pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, lo cual indica que existe una buena relación entre todos los colaboradores de la empresa sin importante el área en el que se encuentren. Ello es favorable ya que fortalece el clima y la cultura organizacional de la empresa.

**Figura 15**

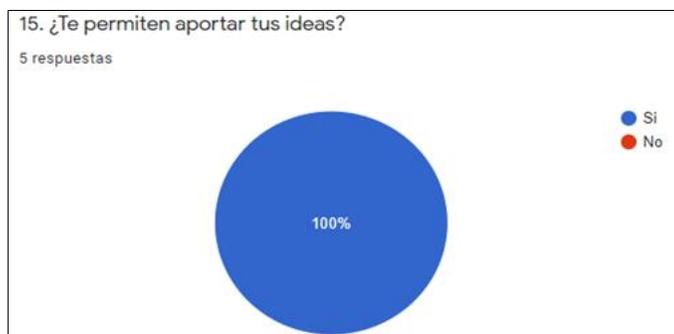
*Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente?*



La pregunta fue respondida por los 5 colaboradores de la empresa, de los cuales 4 de ellos que representa el 80% respecto a la respuesta SI, indican que cuando un existe un conflicto en la empresa Loma Tours se soluciona rápidamente, mientras que un colaborador que representa el 20%, indican lo contrario que no se soluciona a tiempo los conflictos en la empresa. Con ello podemos mencionar que se debe tener en cuenta la respuesta por los colaboradores ya que si se deja pasar puede ser perjudicial para la organización.

**Figura 16**

*¿Te permiten aportar tus ideas?*



Según el gráfico estadístico se observa que la pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, dando como resultado un 100% respecto a la pregunta SI, lo cual indica que dentro de la empresa Loma Tours se les permite a los colaboradores aportar ideas con el objetivo de empresa siga creciendo en su rubro.

**Figura 17**

*¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes?*



La pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, lo cual indica que la empresa Loma Tours brinda a sus colaboradores las herramientas necesarias para que ellos puedan atender a los clientes que se acercan a la empresa y brindarles una atención idónea.

**Figura 18**

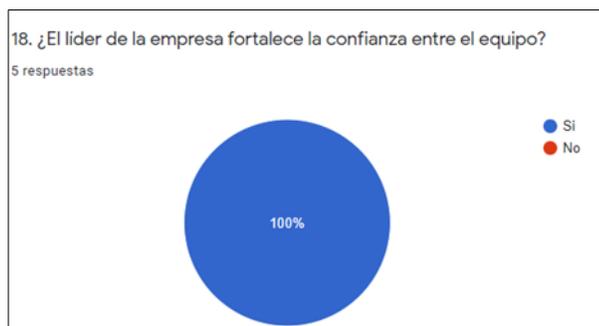
*¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones?*



Según el gráfico estadístico se puede observar que la pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, lo cual indica que el líder de la organización acepta todas las opiniones de su equipo de trabajo sin mostrar alguna diferencia.

**Figura 19**

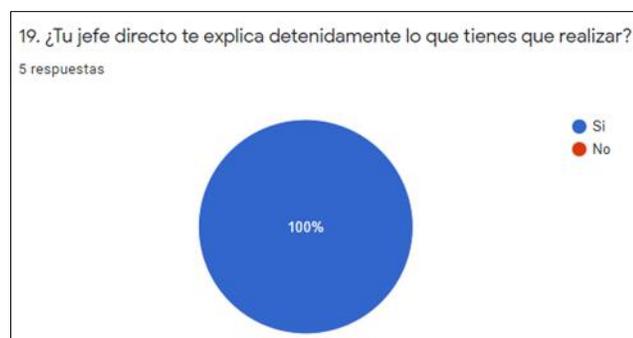
*¿El líder de la empresa fortalece la confianza entre el equipo?*



La pregunta fue respondida por los 5 colaboradores de la empresa, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, lo cual indica que el líder de la empresa Loma Tours fortalece la confianza en su equipo de trabajo. Ello es favorable para la organización ya que los colaboradores no se sienten solos, si no que al contrario sienten el apoyo de su líder cuando lo necesiten.

**Figura 20**

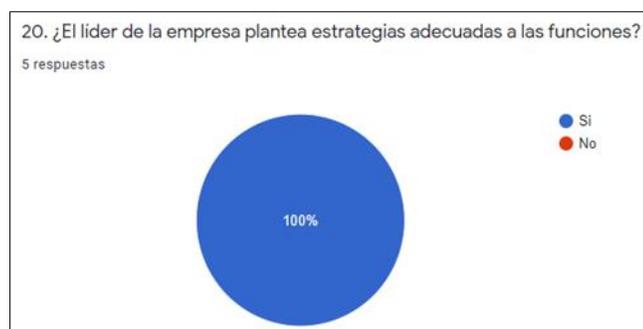
*¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar?*



La pregunta fue respondida por los 5 colaboradores de la empresa, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, lo cual indica que colaboradores sienten el apoyo por parte del líder de la empresa Loma Tours, ya que les explica detenidamente sus actividades que tienen que realizar.

**Figura 21**

*¿El líder plantea estrategias adecuadas a las funciones?*



Según el gráfico estadístico, se puede observar que la pregunta fue respondida por los 5 colaboradores encuestados, dando como resultado un 100% respecto a la respuesta SI, lo cual indica que el líder de la empresa Loma Tours plantea correctamente las estrategias que se tienen que implementar ya que estas van acorde a sus funciones de los colaboradores.

**Presentación de resultados*****Información demográfica***

El 20 de enero del 2022 se realizó una encuesta de manera virtual a los colaboradores de la empresa Loma Tours de la provincia de Oxapampa, dicha empresa cuenta por 5 trabajadores de lo cual todos respondieron la encuesta teniendo un total del 100%. Los trabajadores pertenecen a los siguientes puestos de trabajo: conductores y guías turísticos. El rango de edad que se tiene en la empresa Loma Tours es entre 20 a 60 años.

**Tabla 21***Variable- Trabajo en Equipo*

VARIABLES	TRABAJO EN EQUIPO									
	P1		P2		P3		P4		P5	
PREGUNTAS	En la empresa ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?		¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores?		¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores?		¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores?		¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno?	
ENCUESTADOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Persona 1	X		X		X		X		X	
Persona 2	X		X		X		X		X	
Persona 3	X		X		X		X			X
Persona 4	X		X		X		X		X	
Persona 5	X		X		X		X		X	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>4</b>	<b>1</b>

Según la presentación de nuestro cuadro que reúne todas las respuestas de la encuesta realizada, se puede observar que en la primera variable trabajo en equipo, es favorable para la empresa Loma Tours ya que los 5 colaboradores encuestados que, si se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo en la organización, además de ello también se evidencia que existe un apoyo mutuo, una comunicación transparente y se comparte los materiales y equipos entre todos los colaboradores. También en la pregunta cinco, 4 de los 5 colaboradores encuestados, respondieron que si se distribuye de manera correcta el trabajo (rutas) en la empresa, mientras que un colaborador menciono lo contrario.

**Tabla 22***Variable- Motivación y Satisfacción*

VARIABLES	MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN									
PREGUNTAS	P6		P7		P8		P9		P10	
	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa?		¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo?		Para el desempeño de mis funciones ¿Tengo un ambiente de trabajo adecuado?		¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)?		La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo?	
ENCUESTADOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Persona 1	X		X		X		X		X	
Persona 2	X		X		X		X		X	
Persona 3	X		X		X		X		X	
Persona 4	X		X		X		X		X	
Persona 5	X		X		X		X		X	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>	

Según la presentación de nuestro cuadro que reúne todas las respuestas de la encuesta realizada, se puede observar que en la segunda variable motivación y satisfacción, es favorable para la empresa Loma Tours ya que los 5 colaboradores encuestados han respondido de manera positiva en las preguntas de dicha variable. Ello es un beneficio para la empresa Loma Tours ya que se tiene que seguir manteniendo de forma favorable para el crecimiento y desarrollo de la empresa en la provincia de Oxapampa.

**Tabla 23***Variable- Comunicación*

VARIABLES	COMUNICACIÓN									
PREGUNTAS	P11		P12		P13		P14		P15	
	Cuándo existe algún cambio en la empresa, ¿se comunica de manera efectiva?		¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo?		¿Tienes una buena relación con tus compañeros?		Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente?		¿Te permiten aportar tus ideas?	
ENCUESTADOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Persona 1	X		X		X		X		X	
Persona 2	X		X		X		X		X	
Persona 3	X		X		X			X	X	
Persona 4	X		X		X		X		X	
Persona 5	X		X		X		X		X	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	

Según la presentación de nuestro cuadro que reúne todas las respuestas de la encuesta realizada, se puede observar que en la tercera variable la comunicación, es un aspecto favorable para la empresa Loma Tours ya que la mayoría de los colaboradores encuestados han respondido de manera positiva en las preguntas de dicha variable. Ello es un beneficio para la empresa Loma Tours ya que se tiene que mantener la comunicación dentro de la empresa para que no afecte en la productividad.

**Tabla 24**

*Variable- Liderazgo*

VARIABLES	LIDERAZGO									
	P16		P17		P18		P19		P20	
PREGUNTAS	¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes?		¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones?		¿El líder de la empresa fortalece la confianza entre el equipo?		¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar?		¿El líder plantea estrategias adecuadas a las funciones?	
ENCUESTADOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Persona 1	X		X		X		X		X	
Persona 2	X		X		X		X		X	
Persona 3	X		X		X		X		X	
Persona 4	X		X		X		X		X	
Persona 5	X		X		X		X		X	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>	

Según la presentación de nuestro cuadro que reúne todas las respuestas de la encuesta realizada, se puede observar que en la cuarta variable liderazgo, da como resultado positivo para la empresa ya que lo colaboradores mencionan que líder de la empresa Loma Tours brinda las herramientas necesarias para que el desarrollo de sus funciones, además de fortalecer la confianza de su equipo de trabajo. También se puede evidenciar que plantea estrategias adecuadas y se preocupa por su equipo que tiene a cargo es por ello que les explica detenidamente sus actividades que tienen que realizar durante el día y lo más importante es que escucha y acepta las opiniones de los colaboradores.

## Capítulo VII: Acciones de Mejora

### Programas para mantener y mejorar el clima

En el caso de la empresa Loma Tours según el análisis de la encuesta realizada se puede evidenciar que existen un clima laboral favorable para la organización es por ello que se va a plantear programas para mantener y mejorar en ciertos aspectos el clima.

#### *Trabajo en equipo*

- ✓ Realizar actividades recreativas entre todos los colaboradores de las diferentes áreas

#### *Dinámicas clima laboral*

- Se necesita un moderador y participantes
  - Esta dinámica busca el equilibrio de energías en los colaboradores
  - Se harán 2 grupos uno escribirá aspectos positivos y otros aspectos negativos de las otras personas.
  - Se sortearán los papeles, cada uno tomará 1 leerá en la mente y le brindará el papel a aquella persona que piensa que tiene este buen o mal rasgo.
  - Una vez que todos reciban sus papeles darán una reflexión sobre si mismos al resto y alguien de los compañeros le dará un mensaje positivo en nombre de todos.
- ✓ Capacitaciones de trabajo en equipo

#### *Actividad de entretenimiento*

##### *Barcos de combate*

Se harán 2 equipos ambos de 4 personas 1 capitán y el resto sus marineros todos caminarán en una sala como en tren y a ojos cerrados con excepción del capitán Tendrán que seguir las indicaciones del capitán y cuando él diga disparen el primero de la fila caminara en línea recta, si impacta al otro barco ganan el juego.

### ***Motivación y satisfacción:***

**Brindar charlas antes de la hora del turno.** Se tomará como parte de las actividades diarias de 7:30 a 7:40 un pequeño espacio donde el dueño junto con los colaboradores dará una oración para que todos vuelvan sanos y salvos, posterior a ello palabra de aliento a todo el equipo para que salgan animados a las rutas.

**Realizar premiaciones a los colaboradores cada cierto tiempo por los logros obtenidos.** Se realizará una cena en nombre de nuestros colaboradores, de manera singular, por sus cumpleaños o por haber destacado en el mes.

### ***Comunicación***

**Capacitaciones de habilidades blandas:** Estas capacitaciones serán dadas los lunes, ya que son los días que generalmente hay menos afluencia de público, serán reuniones virtuales de 9pm a 10pm donde empezará a promover tanto habilidades blandas como la nueva visión, misión de la empresa valores y cultura organizacional.

**Talleres a finales de mes:** Dentro de los talleres cada uno expondrá los cambios positivos en sí mismo que ha experimentado y los cambios que ve en los demás. Se harán reflexiones entre todos y una retroalimentación

### **Liderazgo**

**Capacitación al líder de la empresa de coaching empresarial:** Se capacitará al líder en cursos cortos sobre matrices de gestión, con las cuales poder conseguir diagnósticos del estado actual de la empresa y como planificar según este resultado

Capacitación de habilidades directivas y comunicación para gestionar el equipo

- Desarrollo de habilidades directivas
- Se implementará un plan de desarrollo a mediano plazo (8 meses)
- En donde se buscará una mejora generalizada de la visión del dueño de la empresa sobre los procesos para la mejora de las ganancias, con ello también se busca mejorar la forma de comunicación entre jerarquías para que estos



## **Conclusiones**

### **Conclusión 1**

Dentro del proceso de investigación realizada en la empresa Loma Tours, se evidencio que la empresa no tiene establecida una cultura de los procesos de gestión y de los recursos humanos siendo esto una debilidad que impacta en la rentabilidad. No es una empresa atractiva a la cual los profesionales y personas con experiencia en el rubro del turismo quieran postular, lo cual perjudica a la empresa al momento de buscar los mejores talentos para contratar, en algunos casos se emplea más tiempo y en otros casos se emplean más recursos.

### **Conclusión 2**

En la evaluación de las habilidades blandas del personal que actualmente viene laborando se determina que la falta de liderazgo en las personas responsables de la toma de decisiones tiene un impacto en la eficiencia de las actividades de los colaboradores. El dueño debe tener una apertura al cambio para poder implementar mejoras innovadoras y creativas en la empresa, dándoles oportunidad de aporte en ideas a sus trabajadores, para de esta manera crear un clima participativo dentro de la empresa y agregando valor a todo el grupo humano.

### **Conclusión 3**

Es la empresa líder en turismo por la visión de su dueño, no obstante, las decisiones que se han ido tomando a lo largo de los años, en su mayoría, presentan un factor en común, que son tomadas conforme se dan los eventos y muy pocas en prevención de éstos, también hay una forma muy pobre de resolver ciertos problemas desde la raíz, para ello se tendrá instaurara un plan de desarrollo para el líder con el cual él pueda identificar las variables más importantes que le dieron el éxito y potenciarlas. El balance para la empresa es positivo y puede mantener su liderazgo en selva central, si efectúa los cambios pertinentes a tiempo, si bien existen muchas amenazas fuertes, éstas afectan a todo el rubro, no solo a Loma Tours.

**Conclusión 4**

El nivel educativo del personal actual de la empresa es bajo, no cuenta con estudio técnicos o universitarios, lo cual nos permitiera ser una empresa muy competitiva en el mercado donde se desarrolla, es un personal que solo cuenta con experiencia que fue adquiriendo al pasar de los años. Si la empresa quiere brindar un servicio de calidad, debe contar con personal de calidad, se determinó que el personal se prepare y mejore sus habilidades con algunos cursos online que son dictados de manera gratuita en la red y que se pueda mejorar el proceso de atención al cliente interno y externo.

## **Recomendaciones**

### **Recomendación 1**

De acuerdo con las investigaciones y el trabajo de campo realizado se determino que la empresa no esta usando la publicidad como estrategia para incrementar sus ventas, por eso se recomienda el uso de las redes sociales como inicio de una publicidad que genere una mayor visibilidad de la empresa hacia los potenciales clientes, el reto es hacer crecer el mercado de clientes para poder ser sostenible.

### **Recomendación 2**

Crear una nueva cultura organizacional y promoverla como primer rango de prioridad para direccionar las actitudes de los colaboradores ya que según la observación de Daniel Layme cada uno de los trabajadores representa más que una mano de obra, todos ellos tienen una cartera amplia de clientes que generan nuevos clientes recomendados por ello el camino a seguir no es un cambio de personal si no la correcta gestión del personal actual de la organización.

### **Recomendación 3**

La forma de gestionar la empresa debe ser diferente a los de los últimos años, por eso la recomendación al propietario es que pueda aprender formas nuevas de gestionar la empresa, a través de la innovación y creatividad que haga que su servicio sea diferente al de la competencia, tratando de centrar siempre sus estrategias en sus clientes internos y externos, buscando e implementado la mejora continua de sus procesos.

### **Recomendación 4**

Si bien las encuestas de clima laboral han arrojado resultados positivos del ambiente laboral, durante las entrevistas ha habido comentarios contrarios que, mediante un proceso de observación esto nos indica que se debe realizar un trabajo en las habilidades blandas del personal, realizando encuestas de clima laboral de forma trimestral que nos indique cual es la percepción del trabajador con la empresa y su entorno.

**Recomendación 5**

Implementar capacitaciones a los colaboradores para contribuir con los conocimientos sobre los objetivos empresariales y la importancia de estos. Así mismo brindar programas de desarrollo al gerente para aumentar sus capacidades de liderazgo y gestión empresarial con un enfoque profesional, y de esta manera guíe correctamente a su equipo de trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- Andina, A. p. (24/10/2020). *Junín y Pasco promoverán reactivación económica del corredor turístico selva central*. LIMA: EDITORAL PERU.
- Bordas Martinez, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Castro, E. /. (2019). *Fundamentos de administración* . Pearson HispanoAmerica Contenido.
- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos el capital huamano de las organizaciones octava edicion*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico : McGRAW- HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- D'Alessio. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a. ed.)*. Pearson Educación.
- Galarza, C. (2015). *INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS Y SU RESULTADO ECONOMICO EN LA EMPRESA*. Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- IPAE, Z. (2020). *GUIA 4*. Laboratorio de integración V: Proyecto profesional .
- Kaplan R, N. D. (2002). *Cuadro de mando integral ( The Balanced Scorecard)*. Barcelona : Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Lluvias intensas dejan 203 viviendas afectadas y daños en escuela de comunidad de Pasco*. (16 de NOVIEMBRE de 16/11/2021). LIMA: EDITORAL PERU.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Cengage Learning Editores SA de CV.
- Osterwalder A., P. Y. (2014). *Dinseñando la propuesta de valor* . España: Centro Libros PAPF, S.L.U.
- Price Waterhouse Coopers, S.C. (2012). *Encuesta de Clima Organizacional (ECO)*.
- Robbins. (2009). *Comportamiento organizacional* . Pearson Educación de México.
- Robbins. (2017). *Comportamiento organzicacional (17ª Edición)*. Pearson HispanoAmérica Contenido.
- Robbins, S. (2017). *Fundamentos de administración (10ª edición)*. Pearson HispanoAmerica Contenido.
- Sanchez, M. D. (2021). *Guía practica SMART* .

- SUNAFIL. (s.f.). *Manual para la identificación de peligros evaluación de riesgos y determinación de controles (IPERC)*.
- Valero, M. (2010). *Impacto de los sistemas de planificación de Recursos Humanos empresariales en empresas grandes*. CARACAS: TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
- Wheelen, T. (2013). *Administración estratégica y política de negocios (13ª Edición)*. Pearson HispanoAmerica Contenido.
- Zegel Ipae. (2020). *Guía 1*. Laboratorio de integración V: Proyecto profesional.
- Zegel Ipae. (2020). *Guía 2*. Laboratorio de Integración V: Proyecto Profesional.

## **Anexos**

### **Entrevista a los Colaboradores**

#### **Entrevista 1**

**Colaborador:** Henry

**Puesto:** Conductor

**Entrevistador:** Daniel

D: Ho

la Henry buenas noches, te realizare una entrevista respecto a la empresa Loma Tours

H: Esta bien Dani

D: Ya listo, Henry tu cuando comenzaste en el turismo, ¿en qué año fue?, ¿Después de cuánto tiempo llegaste a Loma Tours?

H: A ver, en Loma estoy trabajando wow... como 7- 8 años

D: Pero, ¿Con Loma comenzaste?

H: He ... Bueno con el dueño que es ahorita Luis si antes si, bueno no había Loma había otra empresa, no me acuerdo bien su nombre, pero si vengo trabajando con Luis hace años.

D: Ya bastante años

H: Ajan

D: Hee... Ahora con respecto al cambio de Loma ¿Piensas que ha sido positivo? Ehh... ¿Hay aspectos que no te gustan ahora, que antes sí?

H: A ver, el cambio de Loma bueno ahorita por lo que veo ha sido de menos a más, eh... ha mejorado en la actitud de responsabilidad creo yo, y los guías pues que va renovando de acuerdo a su desempeño se van quedando, verdad.

D: Claro, tú crees que ósea ¿La base de guías que tiene ahora está mejor que la que había quizás hace 2 o 3 años?

H: Ehhh ... yo creo que, si porque según yo bueno al tiempo y a la labor que tengo ahí, si los guías van mejorando, se van capacitando o creo que se ven entre ellos y dicen: pucha que me falta y no se quedan atrás, tienen el empeño.

D: Aja, ahora con respecto a tus compañeros de trabajo ehhh... más allá de lo bueno que son en el tema laboral ¿Cómo ves las relaciones amicales? Sea con los conductores con los guías y con el señor Lucho.

H: Bueno, la amistad tú sabes que en el trabajo siempre tiene que ser buena, porque si no, no se trabajaría de la mano y ahorita de acuerdo en el trabajo a mi parecer va de la mano las amistades ahí en el trabajo, bueno luego del trabajo no sé porque cada uno tiene su vida.

D: Claro, pero sientes ¿Qué va por buen camino?

H: Si yo creo que sí, porque quiera o no a veces, por ejemplo: en esta temporada de invierno en lo que estoy trabajando nos hemos dado la mano, así es.

D: Con respecto al trato del señor Lucho hacia ti durante todos estos años ¿Estas conforme?

H: A ver, siempre el trato del señor Luis ha sido buena, pero hay momentos de baja que a veces sin querer con la actitud que tiene hace sentir un poco mal a su personal, de repente por ser explosivo pienso, pero ...

D: Pero ¿El siempre ayuda a todos?

H: Si te da la mano, de eso si no hay discusión, te ayuda en el trabajo.

D: Ajan... Entonces, ¿Se puede decir que tú si te sientes motivado en trabajar en Loma?

H: ¡Si !, si de eso si no hay discusión, me siento bien trabajando en Loma Tours.

D: Ahora con respecto a la satisfacción sobre tu trabajo ehhh... así como tu dices que los guías también luchan por mejorar, ¿hay algo que tú has visto que hace otro conductor y digas yo también deba hacerlo?

H: En el tema de conductores, por ejemplo por parte mía y por parte de unos colegas tratan de repente en mejorar su actitud, su trabajo y también ponen de su parte renovando sus unidades, teniendo un carro mejor, comprando un carro del año por la misma razón del trabajo, tienes que estar activo y estar con buena maquinaria para trabajar de buena manera ósea como te digo no es un tema de que no me quedo ahí, si no que entre compañeros te das cuenta y tú tienes que seguir, conforme vas ganando y conforme el trabajo tienes que ir escalando poco a poco y tener una buena movilidad. Yo creo que eso es bueno perseverancia, ante todo.

D: Claro, incluso el tema de las luces y cuando los turistas están ahí cantando

H: Claro motiva, eso motiva a la gente, todo eso motiva y se siente bien, se siente contento.

D: Entonces tu sientes que generalmente cuando los turistas van contigo más allá de tu trabajo del día, eh... ¿La pasan bien por la tecnología que tienes?

H: En verdad si, aparte del buen trato y la comodidad que tiene la movilidad, porque quieras o no las luces, la música, los parlantes, los asientos influyen bastante en lo que es la comodidad del turista se siente más suelto, ósea se sienten atraídos y ya pues eso es la satisfacción del turista.

D: Ya, ahora con respecto a la comunicación que hay dentro del trabajo, las veces que has querido aportar alguna idea ¿sientes que te escuchan?

H: ¡Si! Lo que es en el trabajo de acuerdo a mi opinión, si por lo menos me han escuchado y han valorado algunos aportes que eh podido dar.

D: Y bueno en general ¿Cómo podrías describir todo este tiempo en Loma?

H: uhmm... a ver como lo veo todo este tiempo a Loma

D: Claro ósea con respecto a ti ¿Has crecido? ¿Te ha ayudado?

H: Bueno trabajando en Loma todo este tiempo para mi ha sido bueno, porque eh aprendido a socializar más creo yo, porque quiera o no conoces todo tipo de personas, me ha ayudado a estar económicamente mejor, tener otras expectativas y sobre todo lo que es el ambiente laboral el buen trato y si me ha ayudado bastante trabajando en la empresa Loma.

D: Ya listo Henry muchas gracias, gracias por tu tiempo brindado

H: Okey Dani, cuídate un abrazo.

## **Entrevista 2**

**Colaboradora:** Gleydi Chamorro

**Puesto:** Guía Turística

**Entrevistador:** Daniel

D: Hola Gleydi, te realizare una entrevista respecto a la empresa Loma Tours, es para mi proyecto de tesis

G: Si claro está bien, no hay problema

D: Bien empecemos... con respecto a lo que ha sido tu trabajo con respecto al turismo ¿Cómo fue que iniciaste en este rubro?

G: Bueno honestamente se lo debo a una persona, aun compañero que hoy en día trabaja con nosotros, porque me supongo que habrá visto que se un poco de historia referente a Pozuzo

D: Eso fue ¿Hace cuantos años?

G: En el 2015 – 2016 por ahí

D: Ahhh ya en el 2015

G: Aja

D: Ya ¿Siempre has estado trabajando en Loma?, ¿Desde hace cuánto tiempo estas en Loma?

G: En Loma estoy desde el 2018 creo

D: Ya y más somenos ¿Tú como has visto que ha ido evolucionando la empresa Loma?

G: Solamente trabajaba en fechas altas, ya que Loma tenía un equipo ya que era su base, luego de eso recién el año pasado en el 2021 en el mes de agosto fue que me incluí y me quedé

D: Ajan, ehhh ... pero más somenos ¿cómo has visto la evolución del rubro y la evolución de Loma en estos años?, ¿Como lo podrías describir ambas cosas?

G: Loma siempre ha tenido expectativas altas referente al turismo como que ellos se van más al servicio y a la calidad del servicio que brindamos como orientadores del turismo, como una empresa ya que de cabecilla tenemos a nuestro jefe, entonces lo que te puedo decir es que ellos van mejorando cada año en sus guías y especializándose y creo que eso es lo bueno de la agencia.

D: Ya y como vez este, por ejemplo, cuando un guía llega a Loma ósea digamos a estado antes en otras agencias de la competencia y llega Loma, ósea ¿Tú crees que ese renombre que tiene la agencia les hace sentir bien si es que llega a esta agencia?, ósea ¿Lo sienten como un paso más?

G: Ehhh... yo creo que una como orientadora turística en este caso sabe muy bien lo que vale y el trabajo que hace cada una, hay guías oficiales en la agencia que cuando tú vas con ellos tienes expectativas altas ya que tú eres una simple guiadora turística, pero en este caso no superan no sé si será porque quizás un poco de recelo de información ya, pero simplemente es eso no cumplen. Por ejemplo, en este caso venga otro chico tú has ido a esa agencia pensando que son los mejores, pero yo sé que cuando has llegado a la agencia hay personas que están en nivel bajo o como también personas que están en nivel alto.

D: Ahora con respecto al trabajo en equipo, ¿Tú crees que hay algo en común ósea que todos trabajan en equipo o que es salpicado algunos si otros no?

G: Jajajaj, que te puedo decir todos hablan de compañerismo, de unión, de trabajo en grupal hablan de esto del otro, pero sin embargo en el campo no se ve eso, claro habrá de uno que otro compañero que si trabajan que te brindan información se apoyan entre sí, pero eso mayormente se dan en personas que recién han llegado personas que recién están empezando, pero eso no se da en personas que ya están más tiempo que ya tienen mayor información, me entiendes.

D: Aja

G: Así que se podría decir que de un 10 yo le pongo 5

D: Ósea como que ¿Tú te refieres que generalmente un guía nuevo es más caritativo con lo que sabe que un guía antiguo?

G: ¡Si!, ya los antiguos tienen mayor información que se creen capos y son recelosos con lo que tienen con lo que saben y son ellos los que justamente hablan del compañerismo, de trabajo grupal, pero sin embargo no dan el ejemplo.

D: Ósea tú piensas que la distribución de lo que son los guiados por ejemplo cuando se sale a Villarrica o a Perene ¿Está siendo justa?

G: En este caso sí, porque hay un grupo que rotamos en verdad y en este grupo estamos todos

D: Ajan

G: Por lo tanto, rotamos y yo creo que está bien y también ponte a pensar que el día de hoy yo me haya tomado mi descanso y el día de mañana me toque Perene, yo de ley tengo que pagar piso ósea tengo que quedarme en Oxapampa o muy bien me tengo que ir a Pozuzo, me entiendes eso para nosotros es pagar piso y luego salir al día siguiente.

D: Ajan, ahora con respecto a la motivación y satisfacción que tú puedes tener, a ver eh... ¿tú te sigues sintiendo motivada de seguir trabajando en Loma así constantemente? o ¿piensas a veces que ya hay algo que no está también como al inicio?

G: Eh... bueno motivación por parte de mi jefe si tengo, pero por parte de compañeros no, porque hay que ser honestos y directos los rumores, los chismes y lo que tú hablas fuera, siempre van a llegar a tus oídos, ya sea por agencias de afuera ya sea por turista por otras personas siempre van a llegar y eso hace de que una como compañera te sientas mal, te sientas incómoda.

D: Ya, ahora te haría una pregunta eh... ahorita lo que es el rubro de turismo o lo que es trabajo de guía de turismo es quizás de los trabajos que mejor se pagan o de los oficios que mejor se paga en Oxapampa, tú crees que debido a ello ¿Hay muchas personas que llegan simplemente por el dinero sin que sea de verdad su vocación este tipo de trabajo?

G: Ehhh... hay muchas cosas en sí, hay personas que dan un buen trabajo y como la paga es buena dan un buen trabajo y eso no significa que pucha sea el trabajo que ellos amen, pero también te dan bonos hay otros de que claro no dan buen trabajo y ganan bien, esto que el otro

D: Aja

G: Yo creo que hay de todo un poco, hay personas que aman el turismo, que personas que están por dinero y hay personas que están con dinero y dan mal la información y personas que están con dinero y dan buena información, yo creo que también le doy 50 y 50, hay de todo un poco

D: Ahora con respecto a la satisfacción de tu propio trabajo tu sientes que estás dando quizás como al inicio porque muchas veces entre los mismos guías se suele decir que cuando ellos recién inician es como que le meten más corazón que cuando ya va pasando el tiempo ya va cambiando eso, como que a veces ya les va dando igual ciertas cosas, ¿Tú sientes eso de ti?

G: Ehhh ... capaz anteriormente o al inicio ehhh... no tenía tanta información que tengo hoy en día, hoy en día tu puedes este... trabajar normal pero no es tanto como al inicio pues, al inicio tú te sientes motivado. Yo también le pongo un 50 - 50 porque depende mucho, yo creo que si estás en un ambiente laboral ehhh... en el que te sientes bien, que hay personas que te apoyan y que te dan la información necesaria o que hay personas que te están motivando, das el 100% pero cuando sientes que ya hay algún chisme por ahí ya no das el 100%. Ahora referente a mi caso yo eh llegado y estado apoyando en lo que eh podido y me estado informando, toda la información me la eh tenido que ganar yo sola, no necesariamente porque mis compañeros me hayan apoyado, ¿me entiendes?

D: Claro

G: Ahora si me dices que tan bien hago mi trabajo pues yo siento que lo hago bien, cuando estoy en mi 100% hago un buen trabajo, pero cuando no estoy en mi 100% yo trato de dar lo mejor de mi pero alguna y otra cosa como que te baja, te bajonea y ya no haces un buen trabajo, y eso tus mismos turistas te lo dicen

D: Ehhh...Espérame un momentito, por favor no hagan bulla, no hagan bulla

G: Si claro

D: Continuemos, ahora bien, dentro de lo que sería la comunicación ehhh ... ¿Como ves que es la comunicación con el jefe, con los compañeros?, ósea tú crees que puedes hablar libremente o hay muchas cosas que se callan.

G: Pues con el jefe yo puedo hablar cualquier información, cualquier dato o algún inconveniente que yo tenga si lo puedo hablar, pero cuando lo encuentre en sus 5 sentidos, eso quiere decir cuando está fuera de oficina, ahora respecto a mis compañeros ehhh... yo no sienta que yo les pueda decir algo porque simplemente te van a sacar en cara, se lo van a tomar a mal de una u otra forma

D: Ósea uno no puede tener una charla ehhh... productiva por así decirlo hablando de quizás cosas que están mal, sin que se los tomen a bien, siempre se lo van a tomar a mal quizás

G: Exacto, exacto

D: Ya, con respecto al liderazgo de don Lucho, ¿Tú como lo sientes?

G: Bueno referente a mi jefe yo siento que don Lucho es un buen líder, sabe muy bien el trabajo que hace, sabe muy bien cómo tratar a sus trabajadores y él apoya más que nada que siempre nos ha dado. En mi caso pues eh recibido mucho apoyo por parte de él me ha entendido cuando estado pasando por mis peores momentos, me ha entendido cuando yo sentía que ya no podía más, pero en este caso el sí me ha estado apoyando.

D: Ya

G: Así como también me ha felicitado, me ha aplaudido cuando yo hice un buen trabajo o cuando ha visto que yo eh estado en mi 100% y me ha dicho: esa es la Gleydi que yo siempre quiero que este, que haga el trabajo así, ósea en pocas palabras me ha puesto mi estrellita, así como también otras veces me la ha quitado

D: Aja, ya y ¿En algún punto que tú crees que don lucho pueda mejor?

G: Ehhh ... un poco con su carácter puede ser, porque si tú le dices, por ejemplo: has de cuenta que tú le quieres hacer .... y no lo encuentras hace 5 minutos, entonces como que por lo tanto se altera un poco, pero después otra cosa no, sabe escuchar a todos.

D: Ya listo Gleydi, muchas gracias por tu tiempo

G: Okey Dani, nos vemos

D: Gracias, gracias, un abrazo

G: Chau

## Respuestas de los colaboradores

### Colaborador 1

1. En la empresa ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

2. ¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

3. ¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

4. ¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

5. ¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

7. ¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

8. Para el desempeño de mis funciones ¿Tengo un ambiente de trabajo adecuado? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

9. ¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

10. La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

11. Cuando existe algún cambio en la empresa, ¿se comunica de manera efectiva? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

12. ¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

13. ¿Tienes una buena relación con tus compañeros? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

14. Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

17. ¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

18. ¿El líder de la empresa fortalece la confianza entre el equipo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

15. ¿Te permiten aportar tus ideas? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

16. ¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

19. ¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

20. ¿El líder de la empresa plantea estrategias adecuadas a las funciones? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

## Colaborador 2

1. En la empresa ¿ Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

2. ¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

3. ¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

4. ¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

5. ¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

7. ¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

8. Para el desempeño de mis funciones ¿ Tengo un ambiente de trabajo adecuado?

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

9. ¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

10. La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

11. Cuando existe algún cambio en la empresa, ¿se comunica de manera efectiva? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

12. ¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo? \*

- Si  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

13. ¿Tienes una buena relación con tus compañeros? \*

Si

No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

14. Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente? \*

Si

No

Añadir comentarios a una respuesta individual

15. ¿Te permiten aportar tus ideas? \*

Si

No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

16. ¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes? \*

Si

No

Añadir comentarios a una respuesta individual

17. ¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones? \*

Si

No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

18. ¿El líder de la empresa fortalece la confianza entre el equipo? \*

Si

No

Añadir comentarios a una respuesta individual

19. ¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar? \*

Si

No

Añadir comentarios a una respuesta individual

---

20. ¿El líder de la empresa plantea estrategias adecuadas a las funciones? \*

Si

No

Añadir comentarios a una respuesta individual

### Colaborador 3:

1. En la empresa ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

2. ¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

3. ¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

4. ¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

5. ¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

7. ¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

8. Para el desempeño de mis funciones ¿Tengo un ambiente de trabajo adecuado? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

9. ¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

10. La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

11. Cuando existe algún cambio en la empresa, ¿se comunica de manera efectiva? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

12. ¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

13. ¿Tienes una buena relación con tus compañeros? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

14. Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

15. ¿Te permiten aportar tus ideas? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

16. ¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

17. ¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

18. ¿El líder de la empresa fortalece la confianza entre el equipo? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

19. ¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

20. ¿El líder de la empresa plantea estrategias adecuadas a las funciones? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

## Colaborador 4:

<p>1. En la empresa ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>11. Cuando existe algún cambio en la empresa, ¿se comunica de manera efectiva? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>2. ¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>12. ¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>3. ¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>13. ¿Tienes una buena relación con tus compañeros? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>4. ¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>14. Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>5. ¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>15. ¿Te permiten aportar tus ideas? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>16. ¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>7. ¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>17. ¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>9. ¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>19. ¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>10. La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>20. ¿El líder de la empresa plantea estrategias adecuadas a las funciones? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>

## Colaborador 5:

<p>1. En la empresa ¿ Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>9. ¿Recibe algún incentivo (tanto monetario como no monetario)? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>2. ¿Existe un apoyo mutuo entre todos los colaboradores? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>10. La empresa Loma Tours ¿realiza el pago de tu salario a tiempo? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>3. ¿Existe una comunicación transparente entre todos los colaboradores? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>11. Cuando existe algún cambio en la empresa, ¿se comunica de manera efectiva? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>4. ¿Los equipos de la empresa son compartidos por todos los colaboradores? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>12. ¿Te puedes comunicar sin ningún problema con tu jefe directo? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>5. ¿El trabajo asignado se distribuye de manera justa a cada uno? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>13. ¿Tienes una buena relación con tus compañeros? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>6. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>14. Cuando existe un conflicto ¿Se soluciona rápidamente? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>7. ¿Te encuentras motivado en tu puesto de trabajo? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>15. ¿Te permiten aportar tus ideas? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>
<p>8. Para el desempeño de mis funciones ¿ Tengo un ambiente de trabajo adecuado? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>	<p>16. ¿La empresa te brinda las herramientas adecuadas para atender a los clientes? * <span style="float: right;">____ / 0</span></p> <p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Añadir comentarios a una respuesta individual</p>

17. ¿El líder de la empresa acepta de manera adecuada tus opiniones? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

18. ¿El líder de la empresa fortalece la confianza entre el equipo? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

19. ¿Tu jefe directo te explica detenidamente lo que tienes que realizar? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual

20. ¿El líder de la empresa plantea estrategias adecuadas a las funciones? \* \_\_\_\_\_ / 0

- Sí  
 No

Añadir comentarios a una respuesta individual