

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
EMPRESA SODIMAC PERÚ S.A. SEDE ANGAMOS PERIODO ENERO –  
JUNIO 2016”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**MONTENEGRO RAMIREZ DE DURAND, LILIANA ELIZABETH**

**Villa El Salvador**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más. A mi madre por ser el pilar más importante y por acompañarme incondicionalmente durante todo mi trayecto estudiantil, mi padre quien con sus sabios consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional. A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto no hubiera podido realizarse sin el aporte de todas las personas e instituciones que intervinieron en algún momento en el proyecto, y que gracias a su experiencia, interés, dedicación, apoyo y confianza hicieron posible su realización. Por ello, tengo que agradecer:

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, por contribuir en mi formación profesional.

A la empresa Sodimac Perú S.A., por la oportunidad de permitirme realizar en el área de servicio al cliente el desarrollo del presente proyecto.

A los colaboradores, que fueron una valiosa guía y por su dedicación a la realización de la misma.

A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

A mis compañeros, que de alguna u otra manera intervinieron en la realización de este trabajo.

Gracias por el apoyo brindado.

## Índice de contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Objetivos .....	5
1.4. Justificación de la investigación .....	5
1.5. Alcances de la investigación .....	7
1.6. Limitaciones de la investigación .....	8
1.7. Hipótesis.....	8
1.8. Sistematización de variables .....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes de la investigación .....	10
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Clima organizacional .....	15
2.2.2. Calidad del servicio .....	42
2.3. Marco conceptual .....	65
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	68
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	68
3.2. Método y diseño de la investigación.....	68
3.3. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos .....	69
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	73
4.1. Análisis de los resultados .....	73
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	94
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES .....	96
REFERENCIAS.....	97
ANEXOS .....	102

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ubicación de Sodimac Perú S.A. - sede Angamos .....	7
Figura 2. Continuum de los niveles del clima organizacional .....	16
Figura 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	22
Figura 4. Factores de la motivación de Herzberg.....	23
Figura 5. Factores satisfactores y factores no satisfactores como entidades separadas.....	24
Figura 6. Teorías de motivación .....	25
Figura 7. Factores del sistema organizacional .....	29
Figura 8. Jerarquía de necesidades de Maslow .....	37
Figura 9. Características del servicio .....	45
Figura 10. Modelo conceptual de Gaps en la calidad del servicio.....	52
Figura 11. Modelo de calidad en el servicio SERVQUAL.....	54
Figura 12. Dimensiones y atributos del SERVQUAL.....	54
Figura 13. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad .....	56
Figura 14. Estrategias genéricas.....	57
Figura 15. Curva de la experiencia.....	58
Figura 16. Relación de empresas al mayor margen que poseen .....	60

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Sistematización de las variables .....	9
Tabla 2. Cantidad de colaboradores por facultades de la empresa .....	69
Tabla 3. Proporción de colaboradores por facultad de la empresa .....	70
Tabla 4. Clima organizacional y calidad de servicio. Tabulación cruzada.....	87
Tabla 5. Pruebas de Chi-cuadrado.....	87
Tabla 6. Relaciones interpersonales y calidad de servicio. Tabulación Cruzada.....	88
Tabla 7. Pruebas de Chi-cuadrado.....	89
Tabla 8. Responsabilidad y calidad de servicio. Tabulación cruzada.....	90
Tabla 9. Pruebas de Chi-cuadrado .....	90
Tabla 10. Recompensa y calidad de servicio. Tabulación cruzada .....	91
Tabla 11. Pruebas de Chi-cuadrado.....	92
Tabla 12. Desafío y calidad de servicio. Tabulación cruzada.....	93
Tabla 13. Pruebas de Chi-cuadrado.....	93

## Índice de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. ¿Me siento a gusto con mi grupo de trabajo? .....	73
Gráfico 2. ¿Considero que hay una buena relación laboral entre las diferentes áreas de la empresa?.....	74
Gráfico 3. ¿Cómo considera usted su relación de trabajo dentro de la empresa? .....	75
Gráfico 4. ¿Me siento autónomo para realizar mis actividades dentro de la empresa? .....	75
Gráfico 5. ¿Considero que mi jefe siempre tiene que supervisarme para asegurarme que mi trabajo esté bien hecho? .....	76
Gráfico 6. En relación a mis compañeros de trabajo, ¿Me siento bien remunerado? .....	77
Gráfico 7. ¿Me siento satisfecho con los beneficios que brinda la empresa? (seguro, capacitación, etc.) .....	77
Gráfico 8. ¿Me siento satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales? .....	78
Gráfico 9. ¿Tengo el control de mí mismo ante problemas que se presentan en la empresa?.....	79
Gráfico 10. ¿Considera usted que su comportamiento dentro de la empresa genera un buen clima organizacional? .....	79
Gráfico 11. ¿En qué medida califica usted el trato del personal de la empresa? .....	80
Gráfico 12. ¿Considera usted que el tiempo de duración en su atención fue apropiado? .....	81
Gráfico 13. ¿Considera usted que el personal de la empresa realiza bien el servicio desde la primera vez? .....	81
Gráfico 14. ¿Considera usted que en la empresa se comprenden sus necesidades específicas? .....	82
Gráfico 15. Cuando usted tiene un problema o queja, ¿Mostraron interés para solucionarlo? .....	83
Gráfico 16. La información recibida por parte del personal de la empresa ¿Cómo usted lo considera? .....	83

Gráfico 17. ¿Considera usted que recibió un servicio rápido y ágil por parte de los empleados de la empresa? .....	84
Gráfico 18. ¿Cómo considera usted al personal durante su atención, sobre el interés que mostró para solucionarle su problema? .....	85
Gráfico 19. ¿Considera usted que la empresa tiene horarios convenientes para realizar sus compras? .....	85
Gráfico 20. ¿Considera usted que la empresa trata a los clientes como prioridad? .....	86



## RESUMEN

La presente investigación, titulada: “Clima organizacional y calidad de servicio al cliente en la empresa Sodimac Perú S.A. sede Angamos periodo enero – junio 2016”, tiene como objetivo “Explicar la influencia del clima organizacional en la calidad de servicio al cliente de la empresa Sodimac Perú S.A.”. Es por ello, que surge la necesidad de investigar la influencia del clima organizacional en la calidad de servicio que se brinda en la empresa, para lo cual se realizará una encuesta a los colaboradores para determinar el grado de influencia del clima organizacional en la calidad de servicio. El proyecto de investigación se enmarca como una investigación explicativa, se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa y las encuestas ya antes mencionadas. De esta manera se puede concluir que trabajando en un buen clima organizacional se genera un mejor desempeño de los colaboradores y brindar así un buen servicio al cliente.

**Palabras claves:** Clima organizacional, calidad de servicio, influencia.

## **ABSTRACT**

This research, entitled: "Organizational climate and quality of customer service in the company Sodimac Peru S.A. Headquarters Angamos period January – June 2016", aims to "explain the influence of the organizational climate on the quality of customer service of the company Sodimac Peru S.A.". That is why, the need arises to investigate the influence of the organizational climate on the quality of service provided in the company, for which a survey will be conducted with employees to determine the degree of influence of the organizational climate on the quality of service. The research project is framed as an explanatory research, a series of techniques and instruments of data collection were used, specifically the analysis of documentary sources, direct observation and the aforementioned surveys. In this way it can be concluded that working in a good organizational climate generates a better performance of the collaborators and bri.

**Keywords:** Organizational climate, quality of service, influence.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título “Clima organizacional y calidad de servicio al cliente en la empresa Sodimac Perú S.A. sede Angamos período enero – junio 2016”. Sodimac es la cadena más grande de Latinoamérica especializada en el mejoramiento del hogar. Actualmente la empresa se encuentra ubicada en Chile, Colombia, Argentina y Perú y cuenta con una fuerza laboral de 20,000 empleados que conforman esta gran familia, comprometida con la calidad de vida y la satisfacción de sus clientes.

En la empresa de Sodimac Perú S.A. resalta de entre todos los valores la calidad en el servicio, se preocupa por satisfacer sus necesidades de sus clientes, ofreciendo las mejores soluciones y una atención personalizada. Por consiguiente, los colaboradores tienen que ser eficaces y eficientes al brindar un servicio al cliente. Teniendo en cuenta que cada cliente satisfecho es un cliente promotor y eso es lo que se busca día a día en la empresa.

Por otro lado, la calidad de servicio que se brinda dependerá mucho del clima organizacional en la cual se labora, si no cuentan con un buen clima organizacional el colaborador se va a sentir desmotivado, estresado, no sentirá el apoyo de sus compañeros de trabajo, entre otros; la cual traerá como consecuencia el mal trato al cliente, se brindará un servicio inadecuado y el cliente quedará insatisfecho siendo así un cliente detractor.

Debido a lo planteado, se realizará una investigación dentro de la empresa Sodimac Perú S.A. siendo como objetivo final explicar la influencia del clima organizacional en la calidad de servicio al cliente, este proyecto está conformado de la siguiente manera:

El Capítulo I. Corresponde al planteamiento del problema, contiene la descripción de la realidad problemática, justificación de la investigación, delimitación del proyecto, formulación del problema y objetivos, hipótesis, y sistematización de variables.

El capítulo II. Comprende el marco teórico, contiene los antecedentes de la investigación, la teoría relacionada con la investigación y las definiciones técnicas del proyecto.

El capítulo III. Presenta la parte metodológica de la investigación, contiene el tipo, nivel, método y diseño de la investigación, también los instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Finalmente, en el capítulo IV corresponde la presentación, análisis e interpretación de resultados.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Uno de los factores más importantes dentro de una empresa es contar con un buen clima organizacional; que cada colaborador este motivado, identificado con la empresa y así pueda lograr un buen desempeño organizacional.

En la empresa el tema de calidad de servicio al cliente cumple un papel fundamental en los colaboradores, con el fin de obtener méritos en su gestión, y mantener ser una de las empresas líderes en el mercado nacional e internacional.

Para lograrlo Sodimac Perú S.A. tiene el compromiso de mejorar y enriquecer el clima organizacional que repercute en todo el ámbito laboral. Siendo así que, el colaborador sienta el cambio a través de su comodidad en su centro laboral, obtenga reconocimientos y además sea un beneficiado más del desarrollo de la empresa.

En base a lo anterior se realizará un estudio de clima organizacional con el propósito de medir el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en la calidad de servicio. Estas variables y su impacto en los colaboradores conforman lo que podemos entender como clima organizacional. Algunos objetivos de los estudios de clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional; identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre la calidad

de servicio al cliente para así disponer de información relevante para la mejora de la calidad de servicio al cliente.

Por otro lado, las variables internas que pueden ser analizadas mediante un estudio de clima organizacional son: estructura organizacional, responsabilidad, apoyo, conflictos, riesgos, desafíos ente otros. La aproximación hacia el conocimiento del estado de éstas se realiza a través de la percepción de cada colaborador de la empresa.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no le dan importancia que se puede lograr grandes metas en una empresa que tenga un buen clima organizacional. Los nuevos colaboradores, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas de la empresa, de sus actividades y compañeros; sin embargo, todo termina cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierte en asunto clave para la calidad de servicio que se va a brindar dentro de la empresa Sodimac Perú S.A.

Después de todo, el clima organizacional influye notablemente en la calidad de servicio que se brinda en la empresa. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el clima organizacional de Sodimac Perú S.A. repercute en la calidad de servicio al cliente. De tal manera asumimos que las áreas de la empresa con mejor clima organizacional presentarán correlativamente mejor nivel de calidad de servicio. Inversamente, las áreas con bajo clima organizacional presentarán bajo nivel de calidad de servicio.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cómo influye el clima organizacional en la calidad de servicio al cliente en la empresa Sodimac Perú S.A. sede Angamos enero – junio 2016?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo influyen las relaciones interpersonales en la capacidad de respuesta de los colaboradores de la empresa Sodimac Perú S.A.?
- ¿De qué manera influye la responsabilidad que tienen los colaboradores en la fiabilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido en la empresa Sodimac Perú S.A.?
- ¿Cuál es el efecto de la recompensa salarial en la seguridad de los colaboradores en la empresa Sodimac Perú S.A.?
- ¿Cómo incide el desafío de los colaboradores en la empatía respecto al servicio brindado en la empresa Sodimac Perú S.A.?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

Explicar la influencia del clima organizacional en la calidad de servicio al cliente de la empresa Sodimac Perú S.A.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Definir la influencia de las relaciones interpersonales en la capacidad de respuesta de los colaboradores de la empresa Sodimac Perú S.A.
- Explicar la responsabilidad que tienen los colaboradores en la fiabilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido.
- Analizar la recompensa salarial en la seguridad de los colaboradores en la empresa Sodimac Perú S.A.
- Medir el desafío de los colaboradores en la empatía respecto al servicio brindado en la empresa Sodimac Perú S.A.

## 1.4 Justificación de la investigación

La necesidad del estudio sobre el clima organizacional, que prevalece la empresa surge del principio si los colaboradores tienen bienestar, estarán satisfechos los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de Sodimac Perú S.A. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable

es importante nos posibilita la estabilidad de los colaboradores y ayuda a cumplir los objetivos de la empresa.

Debido a la gran cantidad de clientes externos de Sodimac Perú S.A., es necesario que tengan definidos los aspectos que puedan causar conflictos laborales, de esta manera pueda buscarse soluciones que mejoren los procesos que desempeñan; por lo tanto, es necesario estudiar el clima organizacional donde se desenvuelven los colaboradores, de estos depende que sus clientes estén satisfechos y que tengan una buena impresión de la atención brindada en la empresa.

Dado que, el clima organizacional es un factor importante en la calidad de servicio al cliente, se da la necesidad de determinar si el clima influye en la calidad de servicio que brinda cada colaborador dentro de la empresa, de este modo se permitirá crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha quedaría cerrada y se desarrollaría un clima de trabajo satisfactorio que permita enlazar las necesidades de la empresa con las necesidades del colaborador; así que la calidad de servicio tendría un óptimo resultado y los beneficiarios serían los clientes externos, ya que de una u otra forma están relacionados con las actividades que ejecutan en el área de servicio al cliente.

Justificación teórica. Para el desarrollo de la presente investigación el área temática estará direccionada al clima organizacional y las tendencias que se traducen en calidad de servicio al cliente en comportamientos que tienen consecuencias sobre los colaboradores de la empresa en cuanto a la capacidad de respuesta, empatía, comprensión, entre otros.

Justificación metodológica. Los resultados de la presente investigación se sustentan en la aplicación de técnicas y métodos específicos de investigación válidos para los efectos del estudio, tales como la construcción, validación y aplicación de instrumento tipo cuestionario, dirigido a los colaboradores de la empresa y a clientes.

Justificación práctica. Los resultados obtenidos orientan a estrategias para fortalecer aún más el clima organizacional en la empresa, construyendo así una personalidad propia con los nuevos desafíos que se va dando en la empresa,



propiciando la calidad de servicio y satisfacción del cliente con el fin de obtener un resultado favorable y beneficioso para la empresa.

## 1.5 Alcances de la investigación

### 1.5.1 Espacial:

El presente trabajo se realizó en la empresa Sodimac Perú S.A. (Sociedad Distribuidora de Materiales de Construcción), es una cadena chilena de comercios de construcción, ferretería y mejoramiento del hogar, perteneciente al Holding Falabella. Está presente en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Uruguay y Brasil. Sede “Angamos” ubicado en Av. Angamos Este 1805 Interior 1, Surquillo, Lima – Perú.

### Figura 1

*Ubicación de Sodimac Perú S.A. - sede Angamos.*



Fuente: Google maps. 2016.

### 1.5.2 Temporal:

La presente investigación ha tomado como punto de inicio el mes de enero hasta el mes junio del año 2016.

## **1.6 Limitaciones de la investigación.**

Durante la realización de esta investigación como en cualquier otra, se presentaron algunos inconvenientes que dificultaron el desarrollo del proyecto. La principal limitación fue el tiempo, generando dificultad en cuanto a la orientación y la búsqueda de material útil para realizar los estudios.

Además, ejecutar la investigación paralelamente a otras actividades como el trabajo en la empresa Sodimac Perú S.A. los horarios de trabajo me limitaron para el avance normal de este proyecto especial de titulación, produciendo retrasos en el avance. Otra restricción, fue el adquirir fuentes de información, dado que algunos colaboradores se negaban en brindar información legítima, por miedo que puedan perder su trabajo o que esto le ocasione un aviso de desempeño negativo por brindar información a externos.

## **1.7 Hipótesis**

### **1.7.1 Hipótesis principal o central**

El clima organizacional influye de manera positiva en la calidad de servicio al cliente de Sodimac Perú S.A. periodo enero – junio 2016.

### **1.7.2 Hipótesis específicas**

- Las relaciones interpersonales influyen de forma significativa y directa a la capacidad de respuesta de los colaboradores; dado que, si no existe trabajo en equipo, los colaboradores no tendrán el apoyo de sus compañeros y no estarán dispuestos a ayudar al cliente.
- Existe una relación entre la responsabilidad y fiabilidad de realizar un servicio, por lo tanto, si un colaborador no está comprometido con su trabajo no podrá realizar el servicio con entusiasmo.
- La recompensa tiene un efecto positivo en la seguridad de los colaboradores, es decir, el conocimiento de los colaboradores al momento de asistir a un cliente es necesario para el buen servicio que brinda la empresa, trayendo con ello una recompensa salarial para el mejor colaborador del mes que Sodimac premia cada dos meses.
- El desafío en los colaboradores es un factor muy importante en la medida que ayuda a generar un clima saludable y competitivo, por ende, los

colaboradores tienen que estar motivados para trabajar, siendo amables y velando por los intereses de los clientes.

### 1.8 Sistematización de variables

H1 Variable independiente: Clima organizacional.

H2 Variable dependiente: Calidad de servicio.

**Tabla 1**

*Sistematización de las variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores
X <sub>1</sub> : Clima organizacional	X <sub>1</sub> : Relaciones interpersonales	X <sub>1</sub> : Anticipación
	X <sub>2</sub> : Responsabilidad	X <sub>2</sub> : Autonomía
	X <sub>3</sub> : Recompensa	X <sub>3</sub> : Salarios
	X <sub>4</sub> : Desafío	X <sub>4</sub> : Autocontrol
Y <sub>1</sub> : Calidad de servicio	Y <sub>1</sub> : Capacidad de respuesta	Y <sub>1</sub> : Tiempo de servicio
	Y <sub>2</sub> : Fiabilidad	Y <sub>2</sub> : Capacitación y servicio
	Y <sub>3</sub> : Seguridad	Y <sub>3</sub> : Confianza
	Y <sub>4</sub> : Empatía	Y <sub>4</sub> : Amabilidad

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 . Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Nacionales**

Subauste (2013) en su investigación, “Clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa Cañete 2013” de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Cañete - Perú. El autor en su hipótesis indica, el clima laboral repercute de manera positiva en el área de atención al cliente de Emapa Cañete S.A. en base a la buena conducta y la percepción de sus trabajadores, lo que viene además generando satisfacción del cliente y por ende un incremento significativo de facturación. Donde concluyo lo siguiente:

- De acuerdo con los resultados descritos en la investigación, se concluye que el clima organizacional si tiene una relación directa con la calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- De acuerdo a la escala realizada a la gerencia comercial tiene un buen clima organizacional, ya que existe un trabajo en equipo y armonía, teniendo claramente especificada sus funciones y además conociendo las funciones uno del otro

Pelaes (2010) en su estudio que realizó para conocer la “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. En la que el autor plantea como objetivo principal si existe una relación directa entre el clima

organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.

Dando como conclusión la comprobación, que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la distribución de recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Toala (2014) en su estudio, “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa-2013”, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú. En la que, el autor plantea como objetivo analizar la incidencia del modelo de diseño de clima organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa. Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas.

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, para conocer las percepciones que el trabajador tiene las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional.

Morí y Cuevas (2014) en su investigación “Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus - Mall, de la ciudad de Trujillo 2014”, Universidad Nacional Antenor Orrego, Trujillo – Perú.

Los autores plantearon cuales son las necesidades de los clientes para así poder mejorarlas y brindar buenas soluciones de valor agregado y un nivel de excelencia que los satisfaga, y de esta manera garantice su lealtad y maximice el valor generado por cada cliente que visitan las tiendas de cadenas Claro Tottus Mall.

Implica partir del cliente y de conocer sus expectativas sobre las cuales se montan los servicios de excelencia, que en última instancia es el objetivo final de la investigación, porque se recomienda enmarcar los resultados en una buena calidad de servicio como una actividad reiterativa, donde cobra más valor la investigación en la medida que se constituye en el punto de partida del diseño de los servicios como procesos de mejoramiento continuo.

#### 2.1.1. Internacionales

Paz y Marín (2014) en su estudio “Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”, Universidad Autónoma de Manizales, Manizales - Colombia. En la que, plantearon la interrogante de ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales a partir de las que se puedan construir procesos de intervención?, con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general: determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización.

En general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

En cuanto al clima organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción poco satisfactoria del clima organizacional, que implica a todas las variables y sus dimensiones especialmente en el servicio de odontología.

Abad y Enrique (2014) en su investigación, “Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil”, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Guayaquil - Ecuador. Donde, los autores plantean como objetivo principal analizar la calidad de servicio interno y externo en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil para incrementar el nivel de ventas de la organización. De tal manera se puedan identificar las áreas donde se presenten problemas en la atención al cliente interno y externo. Y proponer un modelo de gestión de calidad de servicios para la empresa de seguros.

Los inconvenientes encontrados en atención al cliente se producen debido a que la institución no tiene implementado parámetros para una cultura de servicios, por esto la motivación con la que los empleados ejercen sus funciones es simplemente muy buena cuando esta calificación debería ser excelente. Pueda que otro error de la empresa es no aplicar métodos de evaluación a su personal que permita comprobar el desempeño con el que desarrollan sus funciones, lo que genera en los empleados una percepción de bienestar por lo que no buscan la mejora continua.

A pesar de todo lo antes mencionado, los colaboradores de la empresa se encuentran dispuestos a realizar los cambios y aplicar nuevos métodos que la empresa imparta, para el crecimiento de la institución.

Lasurain (2012) en su investigación, “Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica”, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México - D.F., México. En dicha investigación se realizó un diagnóstico de los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio de la empresa, para establecer una propuesta de mejora viable incrementa la satisfacción y lealtad de los clientes.

Por otra parte, si los empleados no se le encuentran correctamente capacitados y no tienen un enfoque de procesos, no estarán alineados con el propósito de la empresa y no se obtendrán resultados favorables para ambas partes. Es muy importante para la empresa que cada uno de los que ahí laboran entienda sus actividades y estén listos para responder en caso de cualquier tipo de eventualidad, que sean diferentes y eficaces al ejecutar sus actividades.

Finalmente cabe mencionar que, aunque es claro que hay otros puntos sobre los que la empresa podría mejorar, los puntos propuestos son los más factibles de realizar a corto plazo y que representarían una mejora para la calidad del servicio de la empresa. La calidad en el servicio que se brinde es crucial y con toda seguridad impactaría en la rentabilidad de la empresa.

Kaline y Pérez (2013) en su estudio “Calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el Banco de Venezuela región Centro - Occidente caso: Sucursal 211 Barquisimeto”, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto - Venezuela.

La investigación tiene como objetivo general analizar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el Banco de Venezuela región Centro - Occidente, caso Sucursal 211 Barquisimeto transaccional, ya que no hay manipulación de variables. La población utilizada está representada por dos grupos, el primero integrado por los empleados de la oficina Sucursal 211 Barquisimeto, con la totalidad de 6 personas. Y el segundo grupo, por los 50 usuarios que en promedio diario visitan la oficina, y demandan servicio del Banco de Venezuela región Centro - Occidente específicamente la Sucursal 211 Barquisimeto.

Para los criterios para la selección de la muestra interna para evaluar la calidad de servicio en el Banco Venezuela sucursal 211 Barquisimeto se realizó de acuerdo a la selección del 100% de las personas que allí labora, es decir, 6 empleados en su totalidad, lo que genera la llamada muestra poblacional, la muestra externa, representada por las 44 personas que a diario visitan al banco. Como técnica de recolección de datos se utilizó cuestionarios.

Analizando los resultados se concluye que no se recibe capacitación y entrenamiento constante, la mayoría de los encuestados no están conformes con la rapidez que son atendidos. Se recomienda como punto importante reducir el tiempo de espera para la atención al cliente.



## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Clima organizacional**

#### **2.2.1.1 Definición**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un de quienes vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento la integran.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma. Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

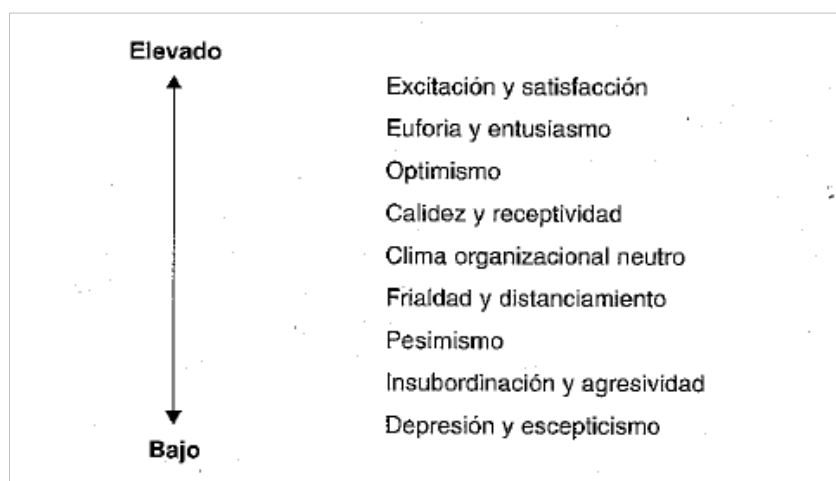
Del concepto motivación en el nivel individual surge el concepto clima organizacional en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los

miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede transformarse en incomodidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, etc.). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Puede variar en el continuum ilustrado en la figura 2.

## Figura 2

*Continuum de los niveles del clima organizacional.*



Fuente: Chiavenato, I. 2017. *Administración De Recursos Humanos*. p.120.

Bustos y Miranda (2001) señalan que el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar se encuentra: el clima, se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Las características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, este último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas esto se debe a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Bustos y Miranda, 2001).

El modelo de clima laboral u organizacional de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las universidades de Yale y Stanford, respectivamente, considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo.

El clima laboral como sistema refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional desde una perspectiva psicológica se aprecian dos niveles:

- a) Las características del ambiente del grupo.
- b) La influencia que tiene sobre la conducta de sus integrantes.

Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona; sin embargo, el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales. La influencia del clima laboral en la conducta de las personas implica básicamente una síntesis de actividades ya

que, desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros (Tarazona y Roger, 2004).

### **2.2.1.2 Teorías en el estudio del clima organizacional**

#### **2.2.1.2.1 Teorías de la Administración**

Teoría clásica, Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
- Comerciales: compra, venta e intercambio.
- Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- De seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración.

- a) División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- b) Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
- c) Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- d) Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
- e) Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- f) Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.

- g) Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada, retribución para los empleados y para la organización.
- h) Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- i) Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- j) Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
- k) Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- l) Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- m) Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- n) Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

### **2.2.1.2.3 Teoría del comportamiento organizacional**

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas McGregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las

organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un ente público, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

#### **2.2.1.2.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Robbins (1999) "Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados".

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó Teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.

4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la Teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la Teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la Teoría Y son más validas que la Teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.

#### **2.2.1.2.5 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden. (Münch, 2011)

Necesidades básicas:

1. Fisiológicas. Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir; como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

2. Seguridad. Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.
3. Afecto, amor, pertenencia. Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.
4. Estima o reconocimiento. Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.
5. Autorrealización. Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizandose, se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

### Figura 3

*Jerarquía de las necesidades de Maslow.*



Fuente: Münch, L. 2011. *Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI.* p.85.



### 2.2.1.2.6 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

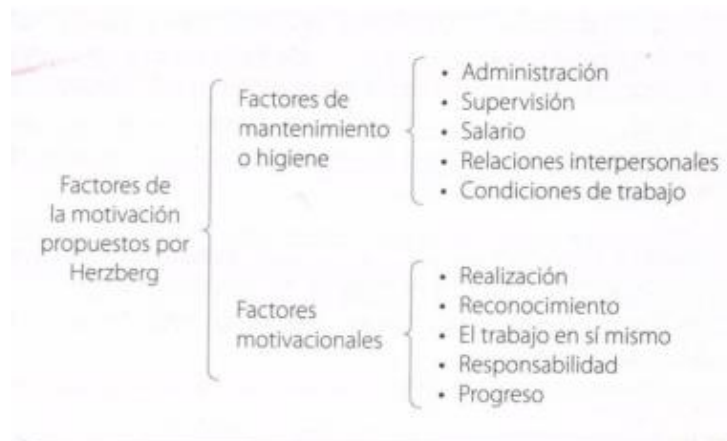
A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- a) **Factores de higiene o mantenimiento.** Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan; es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- b) **Motivadores.** Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

#### Figura 4

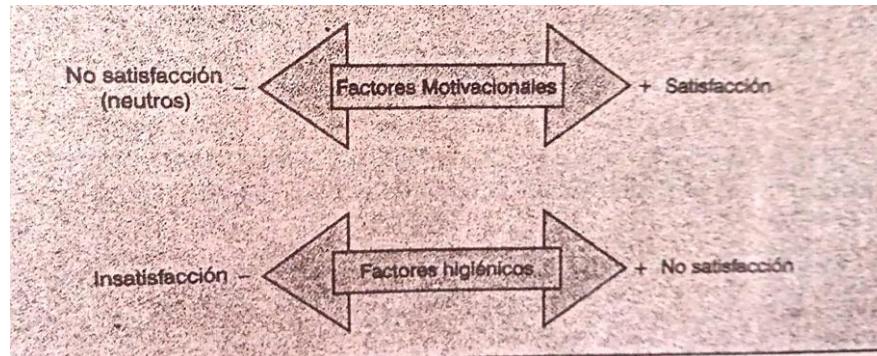
*Factores de la motivación de Herzberg.*



Fuente: Münch, L. 2011. *Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI.* p.87.

**Figura 5**

*Factores satisfactores y factores no satisfactores como entidades separadas.*



Fuente: Chiavenato, I. 2005. *Introducción a la teoría general de la Administración*. p. 287.

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los factores en lugar de motivarlos. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

#### **2.2.1.2.7 Teoría de las necesidades de McClelland**

David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- a) **Poder.** Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta

necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.

- b) **Afiliación.** Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- c) **Logro.** Cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

En la figura 6 se resume los aspectos importantes de la teoría estudiadas anteriormente.

**Figura 6**

*Teorías de motivación.*

Maslow	Herzberg	McClelland
<p><i>Jerarquía de necesidades</i></p> <p>1. Básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisiológicas</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Amor o pertenencia</li> <li>• Estima</li> </ul> <p>2. De crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización</li> </ul>	<p><i>Factores de mantenimiento</i></p> <p>1. De mantenimiento o higiene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Salario</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Administración</li> </ul> <p>2. De motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Trabajo en sí</li> <li>• Progreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• Afiliación</li> <li>• Logro</li> </ul>

Fuente: Münch, L. 2011. *Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI.* p.88.

### **2.2.1.3 Tipos de clima organizacional**

Según la propuesta de Likert (1961) los tipos de clima organizacional son: clima autoritario y clima participativo.

#### **a) Clima autoritario**

Sistema I Autoritario explotador. Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II Autoritarismo paternalista. Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

#### **b) Clima participativo**

Sistema III Consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

Sistema IV Participación en grupo. En este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

### **2.2.1.4 Enfoques del clima organizacional**

A. Enfoque estructural. Los investigadores más representativos son:

- Guion (1973).
- Indik (1965).
- Inkson (1970).
- Payne y Pugh (1976).

Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.

B. Enfoque perceptual. Los investigadores más representativos son:

- James (1978).
- James y Jones (1974).
- Joyce y Slocum (1982,1984).
- Schneider y Reichers 1983).

La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico.

El clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.

C. Enfoque interactivo. Los investigadores más representativos son:

- Blumer (1969).
- Joyce y Slocum (1979).
- Poole y McPhee (1983).
- Schneider y Reichers (1983).
- Terborg (1981).

La interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.

D. Enfoque cultural. Los investigadores más representativos son:

- Allaire y Firsirotu (1984).
- Ashforth (1985).
- Geertz (1973).
- Goodenough (1971).
- Keesing (1974).
- McPhee (1985).

El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización).

### **2.2.1.5 Dimensiones del clima organizacional**

Litwin & Stringer (1998) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 1. Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2. Responsabilidad (empowerment).** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- 3. Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4. Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros ante la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- 5. Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- 6. Cooperación.** Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

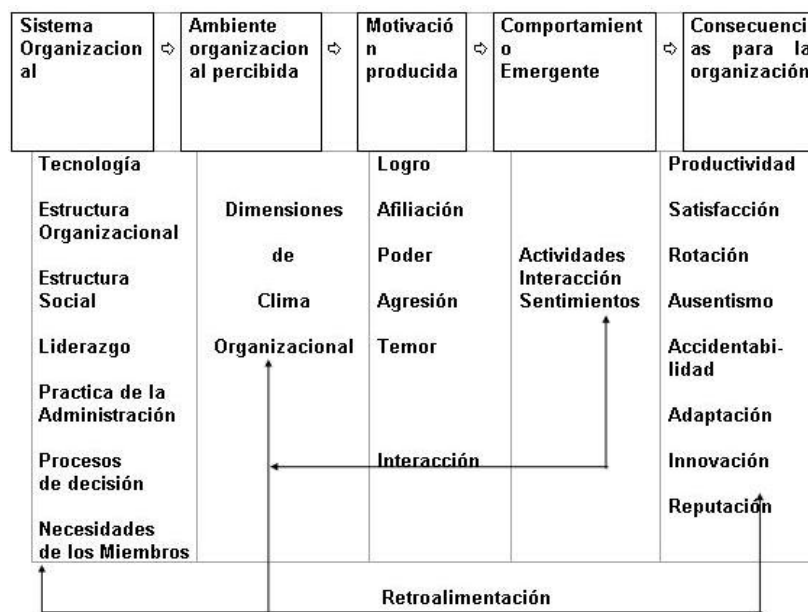
7. **Estándares.** Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos.** Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad.** Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Es preciso señalar que el clima organizacional no es una política o norma a seguir en una organización, cualquiera que fuese. No se impone, sino que surge de una conjunción de factores que se interrelacionan y que influyen en el comportamiento cotidiano de los que ahí laboran, es decir, su personal. Los factores que influyen en el área donde interactúa un grupo son las percepciones de los efectos acumulados de la interacción de todos los grupos dentro de la organización y de esa forma constituyen su clima organizacional.

Litwin & Stinger (1998) proponen el siguiente esquema de clima organizacional.

**Figura 7**

*Factores del sistema organizacional.*



Fuente: Quevedo, A. 2006. *Escala de clima organizacional (EDCO)*. p.6.

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación y adaptación por mencionar algunas.

#### **2.2.1.6 Importancia del clima organizacional**

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: La Escuela de la Gestalt y la Escuela Funcionalista.

La primera de ellas, la Escuela de la Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida sobre la base de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

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

Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel



de las diferencias individuales en este mecanismo; es decir, la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la Escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, para que el clima requiera un acto defensivo.

El clima organizacional es un elemento que ha adquirido gran relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. Es importante no confundir el clima organizacional general con el clima de cada sector de la organización.

#### **2.2.1.7 Características del clima organizacional.**

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional como sistema autopoético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como un autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es un autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente un autorreflexión de la organización como sistema autopoético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su

decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional (Maturana, 1999).

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- I. Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- II. Tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- III. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- IV. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "No tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- V. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas

al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- VI. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.
- VII. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección clima organizacional parecería requerir.
- VIII. El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- IX. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero; es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

#### **2.2.1.8 Elementos del clima organizacional**

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación. Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad (Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999), son los elementos más representativos de los que se debe

componer entonces el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio; proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto. Otros elementos del clima organizacional son:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Estrés
- Conflicto

#### **2.2.1.9 Formas del clima organizacional**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Veremos, en primer lugar, la escala de Likert. Likert (1961) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que

los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido Teorema de Thomas: "Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización.

No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y con sus experiencias, lo viven.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- a)** Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- b)** Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la

dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- c) Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- d) Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que, prácticamente toda ella se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

#### **2.2.1.10 Participación y clima organizacional**

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la

participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

### Figura 8

*Jerarquía de necesidades de Maslow.*



Fuente: Chiavenato, I. 2001. *Administración De Recursos Humanos*. p.72.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El saberse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. (Mead, 1992).

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Solo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy relacionada con la autodeterminación y la autoexpresión, vale decir, que la persona sienta que es ella la que determina sus actividades y que en ellas puede expresarse creativamente.

Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, estará en cierta medida auto determinándolo. Además, su creatividad será utilizada en su decidir, por lo que también se estará expresando, auto-expresándose en esta labor co-decisora.

En la adaptación que hemos hecho, también los niveles de participación pueden ser vistos como siguiendo un ordenamiento escalonado, tal como el escalonamiento sugerido por Maslow para la aparición sucesiva de las necesidades. En otras palabras, lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo y aceptable de sueldos, que les permitiera asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Apenas este nivel remunerativo se encuentra razonablemente satisfecho, aparece inmediatamente la necesidad de



contar con seguridad laboral, que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Una vez que el trabajo se presenta como estable la persona desearía estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse a través de la información como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización.

Esto puede ser ofrecido a través de una adecuada información, o participación informativa, pero en los casos en que ésta no se da es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima, surgirá en sistemas organizacionales que entregan información adecuada a sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional el que una vez que ha entregado información a sus miembros desee obtener de ellos sugerencias que pudieran ser de utilidad. Puede también ocurrir que sea el colectivo laboral el que sienta la necesidad de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas atinentes a su labor.

La participación resolutive tiene a su vez diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la congestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su decidir.

Este tipo de participación, en todo caso, también puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quieran tener una injerencia mayor en la toma de decisiones, o ser producto de la definición misma del sistema en que se busca un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.

En todos los estudios acerca de la participación hechos en esa primera época, sin embargo, había poco énfasis en la productividad. El interés se ponía fundamentalmente en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él. La subyacente a este tipo de propuestas era tanto proveniente de la Escuela de Relaciones Humanas, con su énfasis en los fenómenos de psicología grupal, como

de movimientos políticos que veían en la participación una forma de superar la dicotomía capital/trabajo. Las experiencias participativas del mundo, tales como la autogestión yugoslava, los kibutz israelitas y las cooperativas de Mondragón, ofrecían modelos de participación extremos, en tanto la congestión de Alemania Federal constituía un excelente ejemplo de participación resolutiva Paritaria.

Con posterioridad a este entusiasmo con los esquemas de participación, el tema se restringió a círculos especializados, en tanto el interés por la productividad pasó a ocupar lugares más centrales en la preocupación de investigadores y empresarios. En esta última línea de pensamiento, Katz y Kahn llegaron a reconocer que, si bien los esquemas participativos podrían ser altamente motivadores, había tareas rutinarias poco adecuadas para ellos, en las que había resultado mucho más productiva una división rutinaria del trabajo, no participativa que permitiera obtener altos rendimientos, aunque los trabajadores no encontraran en el trabajo mismo fuentes de satisfacción para sus necesidades superiores.

Pero la preocupación por la productividad continuó evolucionando hasta que el recurso humano pasó a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, significó también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores en los valores de la organización.

Así, el tema de la participación y del clima vuelve a estar en el tapete de la discusión organizacional. El interés ya no viene de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales y de asesores de organizaciones. Los círculos de la calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas, de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas interesantes a ser exploradas. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad a través de sugerencias útiles, que pueden surgir, por ejemplo, los círculos de calidad.

La participación vuelve a ser un tema de discusión. Sin embargo, la última palabra no está dicha y los criterios para medir su utilidad son ahora mucho más pragmáticos de lo que fue en los comienzos de la discusión. Parece, en todo caso, que no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de una propuesta participativa, en los marcos de cada organización concreta, los que de su cultura organizacional y los de la cultura de la sociedad en que esta organización está inmersa.

#### **2.2.1.11 Mediciones del clima organizacional**

Para Edel, García y Guzmán (2007), medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas:

- a) Medida múltiple de los atributos organizacionales. En relación a las medidas múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.
- b) Medida perceptiva de los atributos individuales. Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los

empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

- c) Medida perceptiva de los atributos organizacionales. Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que:
- Son percibidas a propósito de una organización.
  - Pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. (Arnoletto y Díaz ,2009).

## **2.2.2 Calidad del servicio**

### **2.2.2.1 Conceptos de calidad**

Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Según Ishikawa (1991), define a la calidad como “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.”

Según Juran (1981), exponen a la calidad como “Es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

La norma ISO 9000 (2000), define la calidad como “El grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

### **2.2.2.2 Conceptos de servicio**

Para la American Marketing Association (A.M.A), los servicios (según una de las dos definiciones que proporcionan) son "Productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos sustancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles".

Kotler (1999) definen un servicio de la siguiente manera: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo". Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Complementando ésta definición, cabe señalar que, según los mencionados autores los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener

asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas

Stanton et al. (2004) definen los servicios "Como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).

Para Sandhusen (2002), "Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

Según Charles Joseph y Carl (2013), "Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

### **2.2.2.3 Conceptos de calidad de servicio**

Antes de intentar dar respuesta a la cuestión ¿Qué entendemos por calidad de servicio?, deberíamos avanzar al lector que se trata de un concepto bastante indefinido y que ha sido interpretado de diferentes formas a lo largo del tiempo, para Carl & Zeithaml (1984) señalaron, que se trataba de un concepto difícil de definir y complejo de medir; debido fundamentalmente a la propia naturaleza de los servicios. (Dolors, 2004).

Según el ensayo realizado por Cerezo. (2003), la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, definición de la calidad de servicio que se podría adoptar es: "La minimización de la distancia ante las expectativas del cliente con respecto al servicio y la precepción de este después de su utilización"

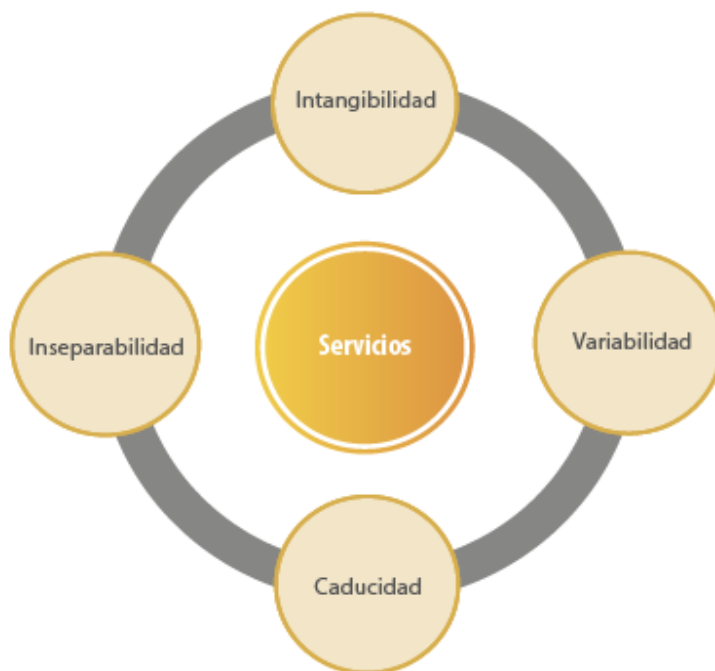
La satisfacción, es el valor de sentirse bien en medio de alguna situación, y por alguna razón nos hace sentir realizados, nos provee alegría y comodidad con el momento que vivimos, nos lleva a anhelar que nunca terminé lo que está presente.

#### 2.2.2.4 Características de servicio

Según Kotler (1999), existen cuatro características importantes del servicio que se presenta en la figura siguiente.

**Figura 9**

*Características del servicio.*



Fuente: Alonso, G. 2008. *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. p.88.

- I. **Intangibilidad.** Una característica muy particular de los servicios, debido a que los servicios son acciones y no objetos ya que estos no se pueden tocar, ver o sentir de la manera en la que se puede percibir algo tangible. Por lo tanto, para que los servicios logren pasar de algo intangible a tangible para la percepción del consumidor existen las siguientes herramientas.
  - a) Lugar, se refiere a todo lo físico y la apariencia que tenga el establecimiento.
  - b) Gente, es todo el personal que labora en una empresa y que se distingue por su manera de vestir y con el trato a los clientes.
  - c) Equipo, representa todos los activos fijos de la empresa.
  - d) Material de comunicación, es todo material que sea eficiente y evite confusiones o aclare dudas a los clientes.

- II. **Inseparabilidad.** Es cuando el servicio se da por una persona y al mismo tiempo el cliente se encuentra presente en la realización del servicio, es decir, el cliente solicita primero un servicio al encargado del establecimiento e inmediatamente se produce el servicio. Por lo tanto, se dice que la solicitud y el consumo son simultáneos por lo que se entiende que durante el proceso del servicio la solicitud y consumo son factores inseparables mientras la realización del servicio, sin embargo el cliente puede involucrarse y observar el proceso del servicio.
- III. **Variabilidad.** Es una de las características del servicio que es difícil controlar debido a que los servicios son heterogéneos, por lo que resulta difícil asegurar un servicio con calidad sostenida, pues depende de diferentes factores que a veces se encuentra fuera del alcance del servicio que se ofrece.

Las empresas de servicio pueden tomar medida para el control de la calidad como las siguientes:

- a) Involucrar una buena selección del personal y capacitación de éste.
  - b) Monitorea la satisfacción del cliente mediante un sistema de quejas y sugerencias por parte de los clientes para que de esta manera se detecte las deficiencias de servicio dado.
- IV. **Imperdurabilidad.** Eso se refiere a que los servicios no se pueden conservar almacenarse, revenderse o regresarse por lo tanto un servicio recibido se consume y se termina. (Kotler, 2001).

#### **2.2.2.5 Dimensiones de calidad de servicio**

Conocido como lo que influye sobre las expectativas, lo que espera o predice el cliente pasemos a analizar cuáles son los elementos que durante el proceso de prestación del servicio generalmente perciben los clientes, y en torno a lo cual giran sus deseos o predicciones. Esto nos lleva a compartir las cinco dimensiones de la calidad del servicio identificadas por numerosas investigaciones, que más perciben los clientes y que se han convertido en criterios generales para evaluar el servicio en cada uno de los momentos de verdad. Esas dimensiones o criterios son: los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta o responsabilidad, la seguridad (que se subdivide en: profesionalismo, cortesía, credibilidad y la



seguridad física) y la empatía que incluye: accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario). (Valarie, Leonard & Parasuraman, 1985).

Los elementos tangibles: Son la parte visible de la oferta del servicio, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Influyen en la percepción de la calidad de servicio directamente o dando una idea del mismo.

- I. **Confiabilidad:** Es la habilidad para realizar el servicio promedio de forma fiable y cuidadosa. Implica el cumplimiento de la promesa de servicio y una prestación sin errores.
- II. **La capacidad de respuesta o responsabilidad:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Es tener el deseo de servir al cliente oportunamente. Es hacerle ver al cliente que sus negocios se aprecian y quieren.
- III. **Seguridad:** Se refiere a los conocimientos, atención y habilidades mostrados por los empleados, inspiren credibilidad y confianza. Es la cortesía unida a la erudición en el trabajo. Es el resultado de asignar al cargo, la persona adecuada, competente y con las fortalezas personales necesarias.

La seguridad incluye:

- El profesionalismo: Entendida como la posesión de las destrezas requerida y el conocimiento del proceso de prestación en la ejecución del servicio.
  - La cortesía: Se define como la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto o línea de enfrente.
  - La credibilidad: Es cliente crea en la veracidad y honestidad del servicio que se le provee.
- IV. **La seguridad física:** Significa para el cliente la inexistencia de peligros y riesgos (pueden incluirse aquí las dudas que tenga el cliente sobre el servicio).
  - V. **La empatía:** A esta quinta dimensión se le define como: La atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Es el deseo de

comprender las necesidades precisas de cliente encontrar la respuesta más adecuada.

La empatía además incluye:

- La accesibilidad: Significa que mi servicio sea accesible y fácil de contactar para el cliente.
- La comunicación: Es mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender. Es también escuchar al cliente.
- La comprensión del cliente: Consiste en hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

#### **2.2.2.6 Tipos de calidad de servicio**

**I. Calidad técnica o calidad física.** Lo que podemos medir. Es, por tanto, la calidad técnica una calidad desde una perspectiva de la ingeniería, por ejemplo, si decimos que tal leche envasada tiene cierta cantidad de grasa o tantos miles de bacterias por centímetro cubico estamos hablando de calidad técnica.

- El cliente valora en la transacción el resultado técnico del proceso es decir que es lo que recibe.
- Puede ser de una manera bastante objetiva.

**II. Calidad Funcional.** Es el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio, en la calidad del servicio toma especial relevancia el cómo se desarrolla.

Y como se recibe el proceso productivo y no tan solo el que se recibe.

- Por la primera vía se obtiene un producto y/o servicio final enriquecido cuantitativamente, en la segunda vía se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal ya que el cliente no quiere solamente una situación a la medida, desea además información y apoyo por parte del proveedor.

### 2.2.2.7 Niveles de calidad de servicio

- I. **El básico.** El vendedor de la empresa vende el producto, pero no le dan seguimiento en forma alguna (Kotler, 1999). Son empresas que se dirigen a la quiebra, totalmente ajenas a los clientes, tanto que van a la quiebra sin saberlo (Müller, 1999). El personal de ventas solo ejerce su actividad como una simple transacción económica, sin tomar en cuenta las fases del servicio y sin conocer el proceso de venta que incluye conocimiento y explicación al cliente sobre los beneficios del producto.
  
- II. **El reactivo.** El vendedor vende el producto y pide al cliente que le llame si llega a tener alguna duda o problema (Kotler, 1999). Cumpliendo con lo mínimo en el servicio la empresa tiende a hacer lo mínimo indispensable, gozando de una participación de mercado, simplemente por existir (Müller, 1999).

La empresa crea las condiciones mínimas para brindar el servicio, se concreta a brindar el producto y en caso de dudas el teléfono es útil, o bien el manual de usuario menciona que, por lo tanto, no cumple totalmente los deseos del cliente de conocer las características, usos y aprovechamiento máximo de su producto. Explicará estos puntos solo si el cliente lo solicita, lo que demora poca iniciativa de su parte convirtiendo dándole a su servicio el estatus de reactivo, por qué solo brinda información cuando el cliente lo solicita.

- III. **El responsable.** El vendedor llama al cliente, poco después de la venta, para saber si el producto está cumpliendo sus expectativas. Además, el vendedor pide al cliente que le comunique sugerencias para mejorar su oferta de manera constante. En el caso de que el cliente deje de comprar se pone en contacto con él para averiguar que paso (Kotler, 1996).

Solo investigando las necesidades y problemas de la empresa se dará cuenta si el producto cumple con las expectativas del cliente, para ello es necesario realizar encuestas que verifiquen que se satisfacen las necesidades en la forma correcta o las posibles modificaciones que puede sufrir el producto para mejorar y poder cubrir las necesidades del cliente. El

estar en constante contacto con el cliente investigando sus problemas es una forma responsable de corregir posibles deficiencias en el producto.

- IV. **El proactivo.** El vendedor o alguna otra persona de la empresa llama al cliente, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad (Kotler, 1996).

La empresa debe demostrar que le preocupan los clientes y que mejor manera que ofreciéndole mejores productos o nuevas aplicaciones, comunicar a todos los clientes que para optimizar el rendimiento del producto puede ocupar esta opción o el próximo mes saldrá la actualización del producto que le dará mayores beneficios. Proponer es de gran utilidad, se da a conocer lo que se está haciendo y como mejorarlo con ellos los clientes sienten que son importantes para la empresa porque mejorará para brindarles un mejor servicio.

- V. **El de la sociedad.** La empresa trabaja en forma sostenida con el cliente y con otros clientes para encontrar la forma de proporcionarles valor (Kotler, 1996). Empresas que hacen del servicio de calidad su ventaja competitiva. Se requiere mucha creatividad, innovación, toma de riesgos, replanteamiento de la figura del cliente y el enfoque de la organización. Se cumplen la expectativa de los clientes. Las empresas son líderes en su mercado por su compromiso obsesivo con el máximo impacto a cliente. La misión de la dirección es presentar y refinar la imagen del servicio sobresaliente, lograr una cultura de servicio que perdure y se exceden las expectativas de los clientes. (Müller, 1999).

Se encuentran en este nivel aquellas empresas que son conscientes de que sin clientes no habría empresa. Empresas que tienen una preocupación constante de exceder las expectativas del cliente, nunca estar satisfechos con lo que hacen para seguir mejorando y lograr una mayor cobertura de las expectativas de los clientes. Servir al cliente es la misión, establecer la ventaja sobre las demás empresas es el objetivo y lograr satisfacer cada detalle dentro del servicio al cliente es la prioridad, calidad de servicio con cortesía, persistencia, y paciencia para asombrar al cliente con constante creatividad y amabilidad.

### **2.2.2.8 Modelos de calidad en el servicio**

Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por si solos de explicar convenientemente el comportamiento de la misma.

Existen varios modelos en materia de servicios realizados por diversos especialistas. Por ejemplo, Richard Normann señala como componentes principales de un “Sistema de gestión de servicios” (Albrecht, 2003). Los cinco siguientes:

- a) El segmento de mercado.
- b) El concepto de servicio.
- c) El sistema de prestación de servicios.
- d) La imagen.
- e) La filosofía.

Por otro lado, para Albrecht y Zemke, los tres vértices de su “Triangulo del servicio” son la estrategia de servicio, los sistemas y el personal de la empresa. Sin embargo, a continuación, se estudiarán con más profundidad algunos de los modelos de servicio más aceptados.

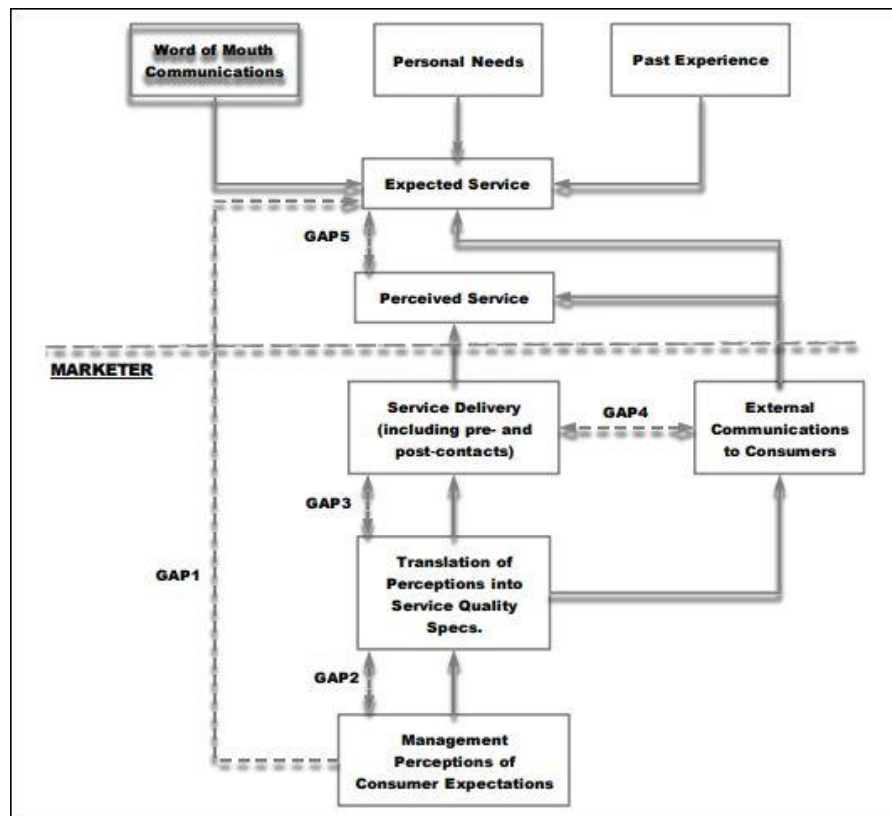
### **MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SERVICE QUALITY (SERVQUAL)**

La escasa bibliografía en la década de los 80 sobre calidad del servicio y la necesidad de desarrollar herramientas que permitieran medirla impulsan al desarrollo de uno de los primeros y más reconocidos trabajos en el tema denominado SERVQUAL. Esta propuesta de la Escuela Americana de Marketing fue desarrollada en varias etapas por un equipo de investigadores integrado por Parasuraman, Berry y Zeithaml. La primera en el año 1985 con un estudio de tipo cualitativo en la cual se realizaron entrevistas dirigidas a usuarios y directivos de cuatro (4) reconocidas empresas de servicios de los Estados Unidos: Banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación; y mantenimiento de equipos. Como resultado se obtuvo patrones coincidentes que definen y evalúan los usuarios sobre la calidad de los servicios.

Del primer estudio se obtuvo como principal resultado un modelo conceptual de calidad del servicio que se fundamenta en la Teoría de las Brechas o Gaps (The Gaps Models of Service Quality), el cual explica las diferencias o brechas entre las expectativas de los usuarios y lo que ellos perciben del servicio recibido. El modelo vincula cuatro (4) elementos formadores de expectativas: la comunicación boca-oído, las necesidades personales de los usuarios, sus experiencias previas y las comunicaciones externas de la firma. En la Figura 10 muestra este modelo.

**Figura 10**

*Modelo conceptual de Gaps en la calidad del servicio.*



Fuente: Valarie, A., Leonard, B. & Parasuraman, A. 1985. *A conceptual model of service quality and its implications for future research.* p. 44.

Adicionalmente del modelo conceptual propuesto, determinan diez (10) dimensiones generales para valorar la calidad del servicio: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y Comprensión del usuario. Luego de las críticas recibidas, Parasuraman, Zeithaml y Berry encontraron que estas

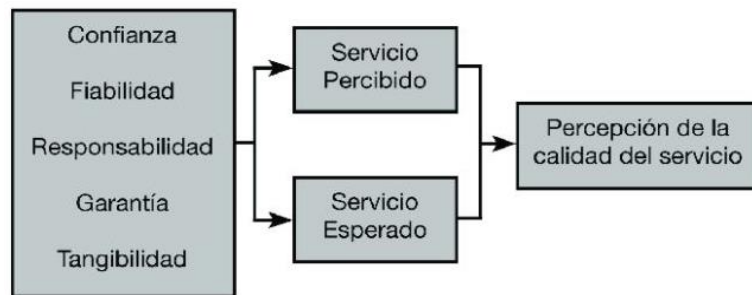
dimensiones no eran necesariamente independientes unas de otras, por lo que, en 1988 apoyados en una investigación cuantitativa, realizan estudios estadísticos de análisis factorial para encontrar sus correlaciones. En este sentido las agrupan y simplifican a cinco (5), describiéndolas como sigue:

- a) Empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios. Agrupa los criterios iniciales de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario.
- b) Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- c) Seguridad: Conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza. Agrupa las dimensiones iniciales de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad.
- d) Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido.
- e) Elementos tangibles: Apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A partir de las cinco (5) dimensiones anteriores, y como resultado de un segundo trabajo, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollan el modelo multidimensional SERVQUAL y su instrumento de evaluación de la calidad del servicio desde el punto de vista del usuario. Plantearon 22 preguntas sobre expectativas e igual número de ítems sobre las percepciones del servicio, evaluados en una escala de Likert de 7 (siete) puntos, totalizando así 44. Cuando las expectativas son superadas el servicio puede considerarse de excepcional calidad. Cuando no se cumplen las expectativas del usuario, el servicio se califica como deficiente. Finalmente, cuando se cumple exactamente el nivel de expectativas del usuario se define como un servicio de calidad satisfactoria. En la Figura 11 se muestra esta evaluación.

**Figura 11**

*Modelo de calidad en el servicio SERVQUAL.*



Fuente: : Valarie, A., Leonard, B. & Parasuraman, A.1988. *SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality.* p. 26.

El modelo SERVQUAL ha sido utilizado ampliamente para realizar estudios en diversos tipos de servicios: salud, supermercados, educación universitaria, biblioteca, servicios bancarios, hotelería, servicios deportivos, agencia de viajes, entre otros. Su importancia radica en que permite conocer la satisfacción del usuario determinada por la brecha entre sus expectativas y lo que percibe al recibir el servicio, además de su uso generalizado en diferentes ámbitos del sector servicios. La estructura de sus dimensiones y atributos se muestra en figura 12

**Figura 12**

*Dimensiones y atributos del SERVQUAL*

<b>SERVQUAL</b> <small>Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985-1988)</small>		
VARIABLE	DIMENSIONES (5)	ATRIBUTOS (22)
<b>Calidad del Servicio</b>  Expectativas Vs. Percepción	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplen lo prometido</li> <li>• Sincero interés por resolver problemas</li> <li>• Realizan bien el servicio la primera vez</li> <li>• Concluyen el servicio en el tiempo prometido</li> <li>• No cometen errores</li> </ul>
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento confiable de los Empleados</li> <li>• Clientes se sienten seguros</li> <li>• Los empleados son amables</li> <li>• Los empleados tienen conocimientos suficientes</li> </ul>
	Elementos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de apariencia moderna</li> <li>• Instalaciones visualmente atractiva</li> <li>• Empleados con apariencia pulcra</li> <li>• Elementos materiales atractivos</li> </ul>
	Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunican cuando concluirán el servicio</li> <li>• Los empleados ofrecen un servicio rápido</li> <li>• Los empleados siempre están dispuestos a ayudar</li> <li>• Los empleados nunca están demasiado ocupados</li> </ul>
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen atención individualizada</li> <li>• Horarios de trabajo convenientes para los clientes</li> <li>• Tienen empleados que ofrecen atención personalizada</li> <li>• Se preocupan por los clientes</li> <li>• Comprenden las necesidades de los clientes</li> </ul>

Fuente: Torres, M y Vasquez, C. 2015. *Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis.* p. 65.



A pesar de su importante contribución en la comprensión de la calidad del servicio y su aplicación en diversas áreas, desde su publicación en 1988 hasta la fecha, ha sido objeto de diversas críticas. En este sentido se han generado importantes debates entre autores del área de calidad del servicio.

#### **2.2.2.9 Sistemas de gestión de calidad**

Según, Fernández (1993) menciona que, en primera instancia, una identificación de los procesos que se desarrollan en el nivel global de la organización se realiza utilizando los siguientes criterios.

Los procesos que rigen la actividad de la organización se definirán de acuerdo a la metodología de análisis de empresas los cuales se describen de la siguiente forma.

1. Procesos generales.
2. Procesos específicos.
3. Procesos unitarios.

La definición o identificación de los procesos, teniendo en cuenta la metodología mencionada. Se realizará a partir de los siguientes principios:

Como los procesos generales se definen aquellos que van a dar cumplimiento a las estrategias y objetivos empresariales por lo que se podrán definir tantos como sean necesarios para cumplir con el cuadro estratégico que se ha trazado la organización. Además, una condición necesaria para la identificación de los procesos generales es que estos deben estar directamente relacionados con el ambiente externo de la organización (clientes, competencia, mercados, proveedores, regulaciones y otros).

Los procesos generales tienen un primer nivel de desagregación en procesos específicos y en procesos unitarios.

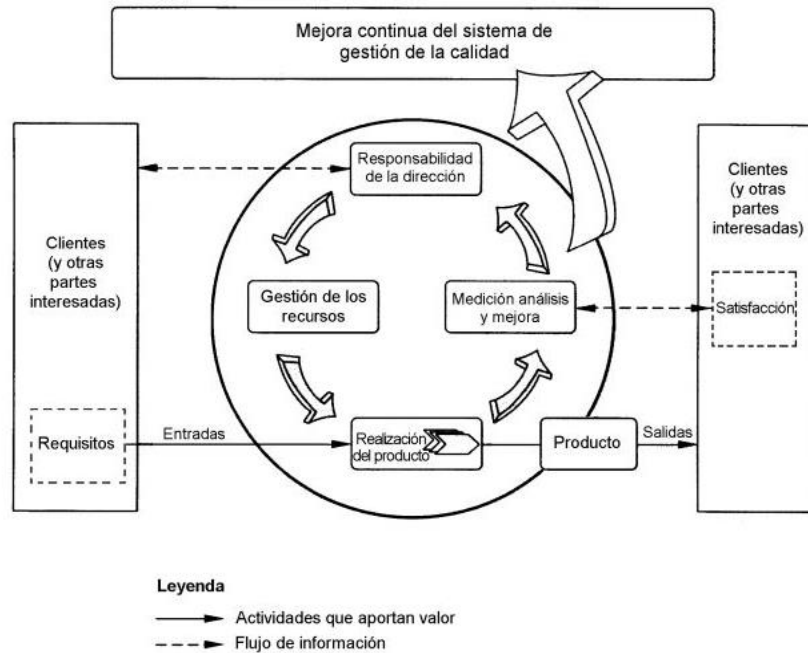
Los procesos de sistema de gestión de la calidad se definen de acuerdo a los requisitos de la familia de norma ISO 9000:2000 los cuales son:

1. Procesos estratégicos.
2. Procesos de gestión de recursos.
3. Procesos de realización del producto.
4. Procesos de medición, análisis y mejora.

Estos tipos de procesos corresponden a los requisitos planteados por las normas.

### Figura 13

*Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.*



Fuente: Norma internacional ISO 9000:2000.  
*Sistema de gestión de calidad - Concepto y vocabulario.* p.3.

#### 2.2.2.10 Calidad de servicio como ventaja competitiva

Según García (2013). Plantea el entorno actual es hoy en día altamente competitivo, por consiguiente, el cliente podría percibir mínimas diferencias reales entre sus competidores y conlleven a elegir el servicio en base a precio más bajos y calidad percibida.

A medida que la competencia se intensifica en el área de servicios, es importante que las empresas y organizaciones diferencien sus productos significativamente a sus clientes.

La estrategia competitiva puede tomar muchas rutas: George Day comenta: las diversas formas en que un negocio puede lograr una ventaja competitiva con rapidez desafían cualquier generalización o prescripción sencilla. Antes que nada, un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe

identificarse y promocionarse como mejor proveedor de atributos que son importantes para los clientes meta.

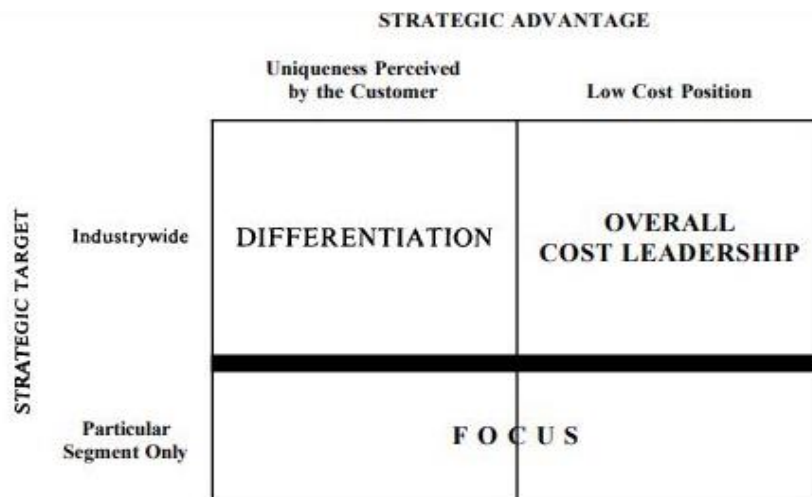
La ventaja competitiva se conceptúa como aquella característica que destaca de los competidores, no pudiendo igualarla o ser superior y que se desenvuelve en mejor grado en el mercado. Por lo tanto, la ventaja competitiva busca generar un beneficio altamente superior al común denominador del mercado.

Así, la relación beneficio superior entre medios empleados para su obtención o ganancias entre tamaño de la organización, se traduce en una rentabilidad elevada. Esta relación puede crecer bien sea por un aumento de los clientes estén dispuestos a pagar o por una reducción de costos.

Porter (1980), propone tres grandes estrategias para lograr ventajas competitivas: el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque. Pasamos a continuación a exponer detenidamente cada una de las citadas estrategias, según la siguiente figura:

**Figura 14**

*Estrategias genéricas.*



Fuente: Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. p. 39.

A. Liderazgo en costes.

La primera de las estrategias que analizaremos es la llamada liderazgo en costes o ventaja en costo que, según Porter (1980) consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas

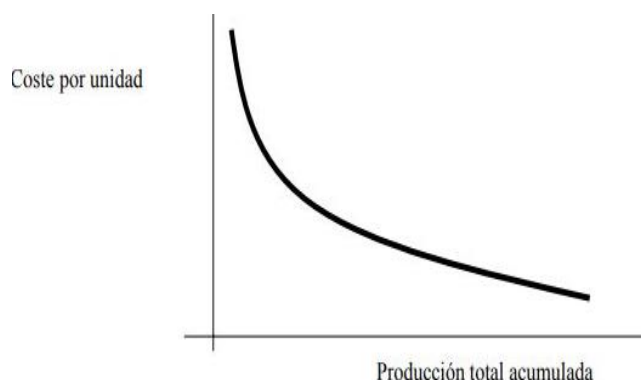
a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible. Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta en la que las grandes empresas utilizaban con profusión los conceptos derivados de la curva de experiencia y el efecto aprendizaje, como consecuencia de la influencia que ejercían en ellas determinadas consultoras como la Boston Consulting Group (BCG), a raíz de determinadas publicaciones en la que se analizaron diferentes casos reales.

La curva de experiencia se fundamenta en el principio por el cual a medida que aumenta el número de unidades producidas de un determinado bien, disminuyen sus costes totales en una determinada proporción. Este efecto es susceptible de ser representado gráficamente (Figura 15).

Esta básica representación gráfica del efecto experiencia no es más que una generalización del efecto aprendizaje, que únicamente se refiere a los costes de fabricación. En cuanto a las fuentes de los citados efectos, tienen que ver con (Abel y Hammond, 1979): la eficiencia del factor trabajo, la especialización del trabajo y la mejora de los métodos de producción, la mejora de la eficiencia de la maquinaria de producción, la normalización del producto, la utilización de nuevos procesos de producción, la mejora en el diseño del producto y la coordinación en la combinación de los recursos. De esta forma se conseguirá reducir costes no esenciales.

### Figura 15

*Curva de la experiencia.*



Fuente: Aranda, M. 2004. *Estrategias Genéricas Competitivas*. p.6.

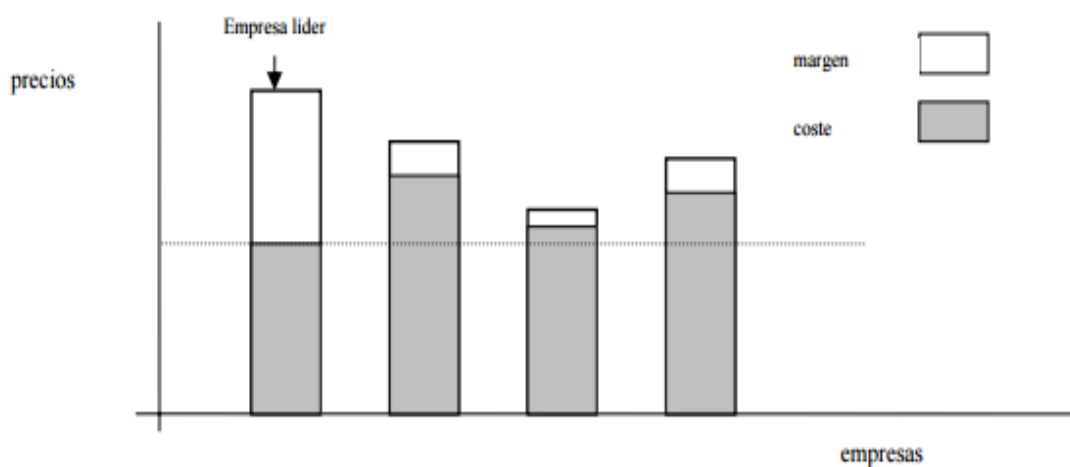
Para finalizar el somero análisis efectuado a la curva de experiencia debemos señalar algunas de sus limitaciones. La primera tiene que ver con la dificultad de su construcción, ya que en la mayoría de las veces no se disponen de los datos apropiados para su construcción. La segunda se refiere a su uso en un entorno en el que varios competidores la intentan seguir al mismo tiempo. Si esto ocurre, será difícil lograr el éxito, por lo que sólo uno podrá conseguirlo. La tercera tiene que ver con el hecho de considerar como inmediatas las reducciones de los costes por el aumento de las cantidades producidas sin ninguna acción de la organización. Como señala Grant, los costes deben de ser “Conducidos” a la baja.

Una implicación muy interesante que nos gustaría destacar es la que alude al tipo de empresas que podrían seguir una estrategia de liderazgo en costes, de tal manera que solamente aquellas empresas que compitan por la totalidad del mercado podrían beneficiarse de esta estrategia, ya que la misma enfatiza el aumento de la producción, producción que únicamente podrá ser vendida si nos dirigimos al mercado en general. Además, esta estrategia resulta apropiada si: en el mercado existen muchos compradores sensibles a los precios, cuando es difícil lograr la diferenciación, cuando los compradores no enfatizan la fuerza de la marca, o cuando existen muchos compradores con un poder de compra bajo (David 1995 citado por Aranda 2004). Otro de los aspectos a destacar en esta estrategia es la posibilidad de actuación que tienen las empresas que la siguen con relación al mayor margen que poseen, tal y como se observa en la figura N° 16. En este caso, las posibilidades de que la empresa líder en costes pudiera retirar del mercado a la empresa con costes más altos son evidentes, si decide bajar los precios por debajo del coste de sus competidores. En este caso forzará a sus competidores a la bajada de sus precios, lo que no deberá producirse por debajo de sus costes. Esta situación, precio más bajo que sus costes, podrá mantenerse durante muy poco tiempo, pues las implicaciones de esta situación son evidentes y muy negativas.

También hemos de afirmar dos cuestiones. La primera que esta estrategia parece estar destinada a empresas grandes, más que a medianas o pequeñas, aunque éstas últimas son la mayoría en cualquier sector al que nos refiramos. La segunda que parece también estar destinada más a sectores industriales que a los sectores de servicios, que hoy en día están en amplio avance respecto a los industriales.

**Figura 16**

*Relación de empresas al mayor margen que poseen.*



Fuente: Aranda, M. 2004. *Estrategias Genéricas Competitivas*. p. 7.

Otro punto capital en el modelo de Porter es el relativo a las fuentes de la ventaja en costes. Es decir, ¿En dónde se encuentra el origen de la citada ventaja?, este autor nos señala que se encuentra en lo que él llamó directrices de los costes, que no son sino una serie de factores estructurales (concretamente diez) que influyen en el coste de las actividades de valor de una empresa, de tal modo que las diferencias en las citadas directrices son las “culpables” de que algunas empresas alcance con éxito, la estrategia de liderazgo en costes. Esto se consigue si una empresa altera estos factores estructurales con el fin de reducir los costes. Estas directrices son las siguientes: Economías de escala, que resultan del aumento en el uso de los “inputs” en un proceso, con el resultado de un aumento más que proporcional en el total de “outputs”, al disminuir los costes unitarios. Aprendizaje y experiencia, efectos ya comentados separadamente en los párrafos anteriores, debido a su importancia relativa. Capacidad productiva, que básicamente consistiría en saber utilizar la capacidad productiva adecuada a las demandas del mercado que no siempre son constantes. Eslabones, o manera de relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), de tal forma que habría que conseguir que las influencias y relaciones entre los eslabones en una cadena de valor, redujeran el coste final de la misma. Interrelaciones, entre

las unidades de negocio. Se trataría de analizar cómo las citadas interrelaciones deberían contribuir a la reducción de los costes totales.

- Integración. Elegir el nivel de integración adecuado para que los costes finales sean lo más bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costes más bajos o más altos dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas.
- Tiempo. Las empresas que se mueven primero o lo hacen con posterioridad a los movimientos de la competencia obtienen diferentes resultados en cuanto a su coste. Saber valorar los tiempos en los que realizamos los movimientos internos y en el mercado es vital.
- Políticas discrecionales independientes. El coste de una actividad está influenciado por las diferentes políticas que realice la empresa. La clave estará en la elección de las más adecuadas para reducir los costes finales.
- Ubicación. Está claro que hoy en día la elección de una ubicación correcta es una de las claves para la reducción de costes (de mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.).
- Factores institucionales. Porter señala que quizás fuera esta la directriz de coste más importante. Se trataría de reducir costes poniendo a nuestro favor los citados factores (regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.).

Por último, quisiéramos señalar los riesgos a los que se enfrenta una empresa que desee seguir una estrategia de liderazgo en costes según nos señala Porter (1980). En primer lugar, podría producirse un cambio tecnológico que anulase los efectos experiencia y aprendizaje, de tal manera que otras empresas, con otras tecnologías pudieran producir más barato y tener costes totales más bajos que la empresa líder en costes. En segundo lugar, podría producirse un aprendizaje muy rápido de los competidores recién llegados al sector o de los competidores existentes. Esto traería como consecuencia que se anulase nuestro efecto diferenciador en costes. Por último, podría aumentar ostensiblemente la inflación en los costes de la empresa.

## B. Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados. Por ello, Johnson y Scholes (1993) señalan que la lógica de la diferenciación descansa en la elección, por parte de la empresa diferenciada de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a los de sus competidores.

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter se apoya en las guías de exclusividad. De forma análoga a las directrices de los costes, las guías de exclusividad son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, a través de la diferenciación de las actividades de la cadena de valor. Seguidamente pasamos a señalarlas.

1. Elecciones de políticas. Dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así la señala). Ejemplos de políticas a adoptar podrían ser las siguientes; políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, etc.



2. Eslabones. Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación.
3. Tiempo. Si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación.
4. Ubicación. El lugar en el que prestemos los servicios o pongamos a disposición de los clientes nuestros productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación.
5. Interrelaciones. Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes logrará la diferenciación. Como ejemplo, podemos señalar a El Corte Inglés que centrada en su núcleo duro el gran almacén ofrece cada día productos, servicios y combinaciones de productos-servicios cada vez más diferenciados.
6. Efectos, experiencia y aprendizaje. Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación.
7. Integración. La utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior de la competencia.
8. Escala. La producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala podría conseguirse.

9. Factores institucionales. La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación.

Por último, nos referiremos brevemente a los riesgos de la estrategia de diferenciación, que son tres. El primero se produce como consecuencia de la gran desigualdad en precio entre la empresa líder en coste y la empresa diferenciada, de tal forma que los clientes pueden perder el valor que les daba la empresa diferenciada respecto a la no diferenciada, como consecuencia del precio mucho más alto de la primera. En segundo lugar, puede decaer la necesidad por parte del cliente del factor diferenciador por lo que ya no necesita la diferencia y, por lo tanto, no está dispuesto a pagarla. Finalmente, puede también ocurrir que aparezcan empresas imitadoras generalmente en la madurez de la industria, y a precios posiblemente más bajos, lo que también conduciría al fracaso de la estrategia de diferenciación.

### C. Enfoque

La estrategia de enfoque alta segmentación, nicho o como señalan (Hill y Jones, 1995 citado por Aranda 2004) concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

La estrategia de enfoque es utilizada habitualmente como una estrategia de cuña u oportunista, es decir, para introducirse en el sector, se buscan los puntos débiles de los competidores (que deberían coincidir con los puntos fuertes de la empresa enfocada) para más adelante iniciar una serie de “conquistas” de otros segmentos, de tal modo que pudiera llegar a la totalidad del mercado. Además, esta estrategia utiliza, como se ha comentado anteriormente dos fórmulas generalizadas, la obtención de los costes más bajos (liderazgo en costes) o la

consecución de cierta característica que la hace única (diferenciación). En el primer caso, una empresa consigue los costes más bajos, pero no se dirige a todo el sector, pues no le es posible. En este caso, la empresa que compite en todo el sector podrá superarla en costes más bajos, pero, aunque lo haga en el segmento o los segmentos propios de la empresa enfocada, ésta podrá competir mejor, pues servirá a sus clientes con más valor para ellos, debido a la ventaja que le proporcionan las variables utilizadas para la segmentación. Así, aunque el coste sea algo superior a la empresa de objetivos amplios, la empresa enfocada podrá superarla en su segmento o segmentos en los que únicamente compite. En el segundo caso sucede algo similar. La empresa diferenciada también puede competir con éxito respecto a la de objetivos amplios ya que el conocimiento superior del segmento le confiere una ventaja lo suficientemente aceptable que combinada con el factor diferenciador, le proporciona armas suficientes para superar a la competencia que se ofrece a la totalidad del mercado. Dada la gran variedad de formas de conseguir la diferenciación, existen multitud de pequeñas y medianas empresas competitivas que no pueden dirigir sus miras a la totalidad del sector y lo hacen desde determinados segmentos. De estas empresas, una significativa cantidad de ellas adopta actitudes innovadoras como forma de competir con ventaja, aunque no es esta la única opción.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **a) Atención**

Atención es un término con diversos significados y que puede ser utilizado en distintos ámbitos. Para la psicología, la atención es una cualidad de la percepción que funciona como una especie de filtro de los estímulos ambientales, evaluando cuáles son los más relevantes y dotándolos de prioridad para un procesamiento más profundo.

#### **b) Clima laboral**

Podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de

cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

c) Calidad

Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

d) Calidad de servicio

Se define la calidad en el servicio como una función de la diferencia entre las expectativas de los clientes sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente brindado por la organización.

e) Cliente

Del latín cliens, el término cliente permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con asiduidad, aunque también existen los clientes ocasionales.

Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

f) Dimensión

Del latín disensión, es un aspecto o una faceta de algo. El concepto tiene diversos usos de acuerdo al contexto. Puede tratarse de una característica, una circunstancia o una fase de una cosa o de un asunto. Por ejemplo: "La dimensión política del problema es lo que más me preocupa", "Creo que el diputado no logra entender el tratado en todas sus dimensiones", "Los críticos destacaron la dimensión política de la película".

g) Encuesta

Estudio que se realiza en base a una muestra poblacional de características y número especiales que permite tomar conocimiento de los hechos en un momento determinado y en una población específica.

h) Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

i) Fiabilidad

El término fiabilidad es descrita en el diccionario de la RAE como "Probabilidad de buen funcionamiento de algo".

j) Recompensa

Recompensa, galardón o remuneración que se da por algún mérito o servicio.

k) Servicio

En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

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

### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

#### **3.1.1 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación que se realizará es de tipo sustantiva - explicativa, se trata de responder a los problemas que pueda causar la variable clima organizacional, en tal sentido, está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad.

#### **3.1.2 Nivel de investigación**

Explicativo. Puesto que, la presente investigación trata de explicar la variable de clima organizacional y cómo influye en la calidad de servicio que brindan los colaboradores en la empresa Sodimac Perú S.A.

### **3.2 Método y diseño de la investigación**

#### **3.2.1 Método de la investigación**

En la presente investigación se utilizará el deductivo directo.

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

Por el tipo de Investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: Diseño no experimental – transversal.

### 3.3 Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

#### 3.3.1 Población/ Muestra

Población:

**Población 1:** Todos los trabajadores de la empresa Sodimac Perú S.A.

**Población 2:** Los clientes de la empresa Sodimac Perú S.A.

La presente investigación cuenta con 2 poblaciones, es decir, el primer factor (Clima organizacional) y el segundo factor (Calidad de servicio), cuentan con sus poblaciones. La población está constituida por 270 colaboradores de la empresa Sodimac Perú S.A. En el otro ámbito, la población 2 está compuesta por 300 clientes de Sodimac Perú S.A., que a su vez ambas poblaciones serán sometidas a la fórmula por considerarse representativas.

La población 1 está distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Cantidad de colaboradores por facultades de la empresa*

Facultad	Número de trabajadores
Área blanda	92
Área dura	105
Operaciones	73
Total	270

Muestra:

**Muestra 1:** La muestra de la variable independiente (Clima organizacional), se ha sometido a la fórmula por considerarse representativa.

**Muestra 2:** La muestra de la variable dependiente (Calidad del servicio), se ha sometido a la fórmula por considerarse representativa a criterio del autor.

El tamaño de las muestras se determina utilizando la siguiente fórmula para estimar proporciones.

$$n = \frac{Z_{\alpha} \cdot N \cdot p \cdot q}{I^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

Z: Valor correspondiente a la Distribución de Gauss,  $\alpha = 0.05 = 1.96$  y  $\alpha = 0.01 = 2.58$

p: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ( $p = 0.5$ ), que hace mayor el tamaño muestra q:  $1 - p$  (si  $p = 70\%$ ,  $q = 30\%$ )

I: Error que se prevé cometer si es del 10 %,  $i = 0.1$  (Murray, Spiel & Stephens. 2009).

Para hallar la muestra 1, se operacionaliza de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96 \times 270 \times 0.5 \times 0.5}{(0.10)^2 \times 269 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 36.24$$

**Tabla 3**

*Proporción de colaboradores por facultad de la empresa.*

Facultad	Número de trabajadores	Proporción
Área blanda	92	12
Área dura	105	14
Operaciones	73	10
Total	270	36

Para hallar la muestra 2, se operacionaliza de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96 \times 350 \times 0.5 \times 0.5}{(0.10)^2 \times 349 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 37.21$$

Luego de los cálculos estadísticos la muestra quedo conformada por:

Muestra 1: 36 colaboradores de la empresa Sodimac Perú S.A.

Muestra 2: 37 clientes de la empresa Sodimac Perú S.A.



### 3.3.2. Técnicas

La técnica a utilizar en el proyecto de investigación es la siguiente:

Encuesta. Este documento consiste en un cuestionario de 10 preguntas en la variable clima organizacional y 10 preguntas en la variable calidad de servicio, cuya escala de valoración es: Excelente, bueno, regular, malo y pésimo. Estructurada con preguntas cerradas con el fin de recoger datos fidedignos y obtener un diagnóstico de clima laboral y calidad de servicio.

### 3.3.3 Instrumentos de recolección de datos.

Para estudiar el clima organizacional se aplicó la encuesta. Este cuestionario pretende conocer las percepciones del personal de la empresa respecto al clima organizacional. El instrumento final consta de 10 preguntas se consideraron las siguientes dimensiones.

- Relaciones interpersonales: preguntas del 01 al 03.
- Responsabilidad: preguntas del 04 al 05.
- Recompensa: preguntas del 06 al 08.
- Desafío: preguntas del 09 al 10.

Para estudiar la satisfacción de los clientes se aplica la encuesta del modelo SERVQUAL modificada para la empresa Sodimac Perú S.A.

Instrumento:

Encuesta SERVQUAL formada por 10 preguntas, distribuidas en cuatro dimensiones de evaluación de la calidad de servicio:

- Capacidad de respuesta: preguntas del 01 al 02.
- Fiabilidad: preguntas del 03 al 05.
- Seguridad: Preguntas del 06 al 07.
- Empatía: preguntas del 08 al 10.

### 3.3.4 Validez y confiabilidad del instrumento

La presente investigación utilizará el software SPSS versión 22 y Microsoft Excel. Además de ello, la información se presenta en cuadros y esquemas estadísticos, finalmente se realizará un análisis de tablas cruzadas a través de la prueba Chi-cuadrado.

### 3.3.5 Fuentes de recolección de datos

Las fuentes de recolección de datos para este trabajo son:

- Fuentes primarias:  
Recopilación de información en fuentes bibliográficas, informes técnicos y estadísticas; recurriendo a libros, revistas especializadas, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- Fuentes secundarias:  
Se obtendrá información mediante la aplicación de encuestas con muestras representativas de la población citada, también se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

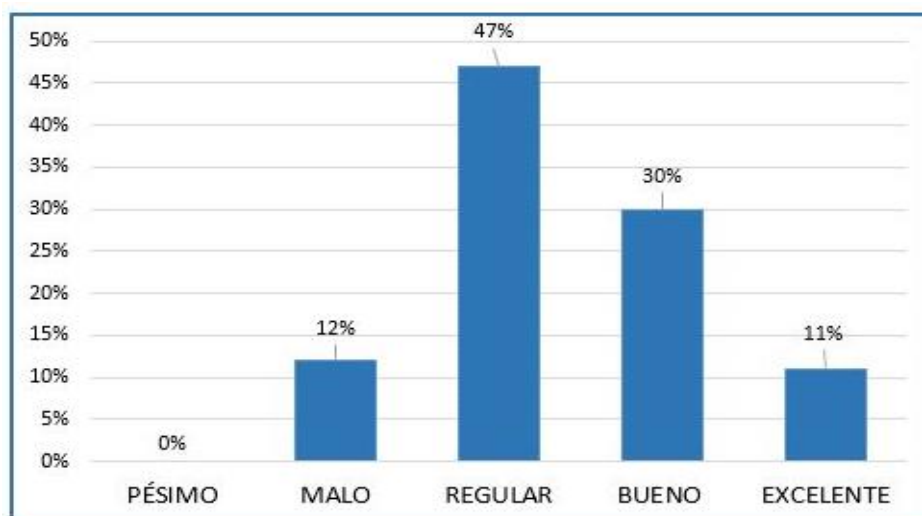
### 4.1. Análisis de los resultados

Para poder saber la influencia del clima organizacional en la calidad de servicio al cliente, se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa y clientes. El modelo de la encuesta se encuentra en el Anexo, está conformada con 10 preguntas realizadas en la variable clima organizacional y 10 preguntas en la variable calidad de servicio. Luego los datos de la encuesta fueron procesados dando los siguientes resultados. El total de encuestados fueron: 36 colaboradores y 37 clientes.

#### 4.1.1. Clima organizacional

##### Gráfico 1

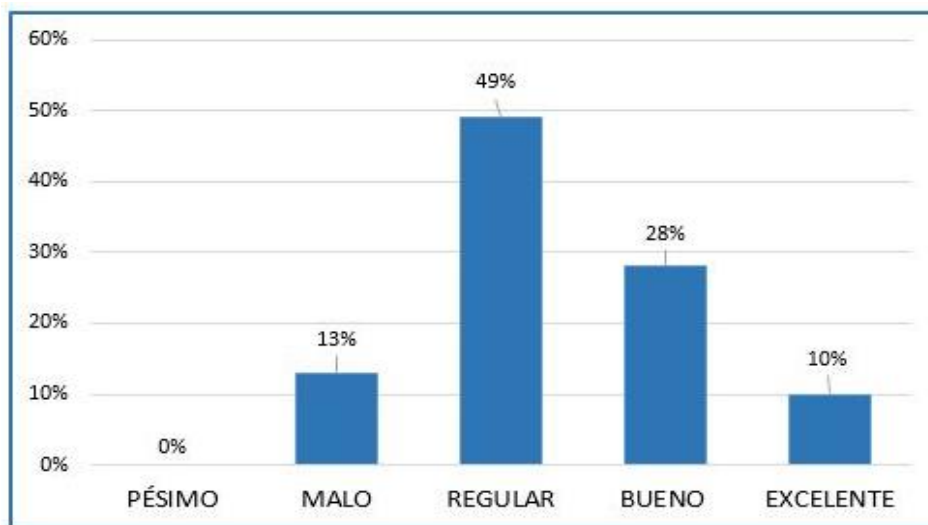
*¿Me siento a gusto con mi grupo de trabajo?*



**Interpretación:** El 47% de los colaboradores encuestados se encuentran regular trabajando en su grupo de trabajo, seguido de un 30% de colaboradores que respondieron bueno. Un 11% de colaboradores se encuentran excelente en su grupo de trabajo y un 12% de colaboradores respondieron que no se encuentran a gusto en su grupo de trabajo.

## Gráfico 2

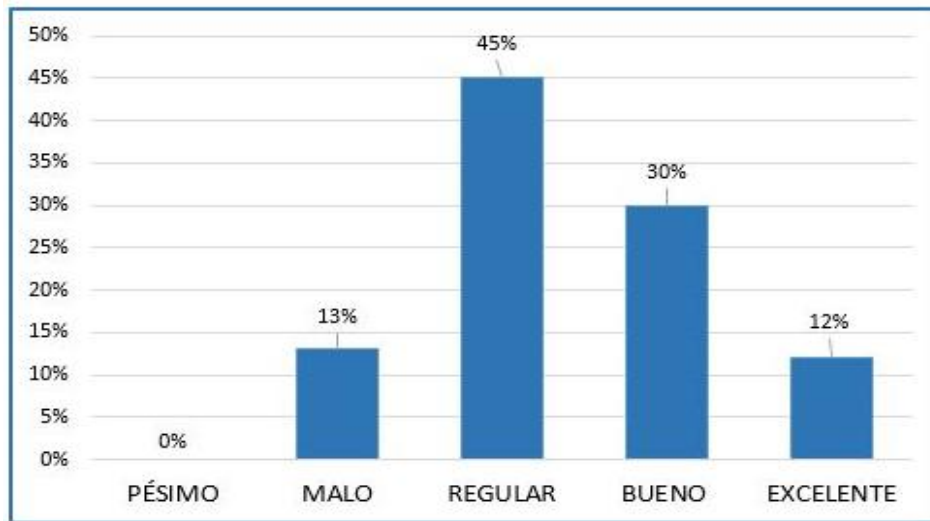
*¿Considero que hay una buena relación laboral entre las diferentes áreas de la empresa?*



**Interpretación:** El 49% de los colaboradores encuestados respondieron regularmente hay una buena colaboración entre las áreas de la empresa, mientras un 28% de los colaboradores encuestados respondieron bueno. Un 10% de los colaboradores encuestados respondieron excelente y por último un 13% de los colaboradores encuestados respondieron malo, es decir, que no hay buenas relaciones laborales entre las diferentes áreas de la empresa.

### Gráfico 3

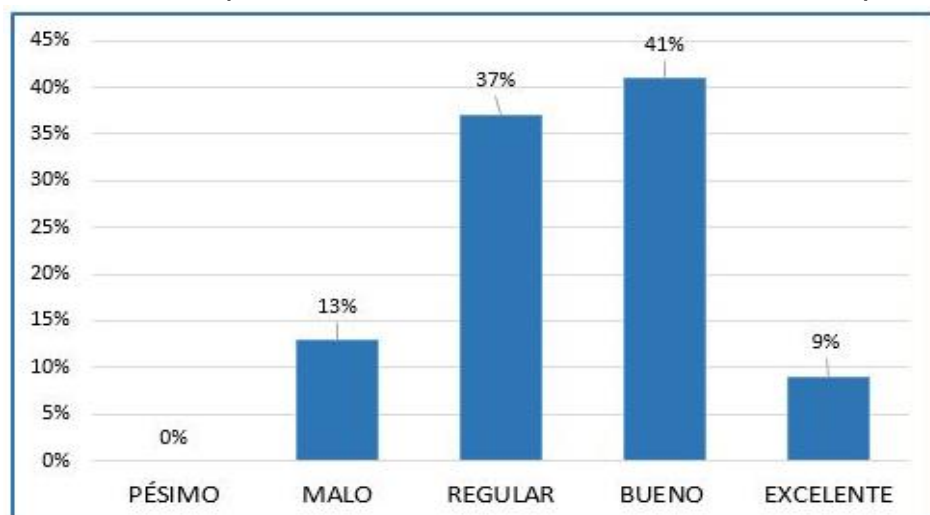
*¿Cómo considera usted su relación de trabajo dentro de la empresa?*



**Interpretación:** El 45% de los colaboradores encuestados consideran su relación de trabajo dentro de la empresa como regular, seguido de un 30% de los colaboradores encuestados que respondieron bueno. Un 12% de los colaboradores encuestados respondieron excelente y un 13% de los colaboradores encuestados respondieron malo.

### Gráfico 4

*¿Me siento autónomo para realizar mis actividades dentro de la empresa?*

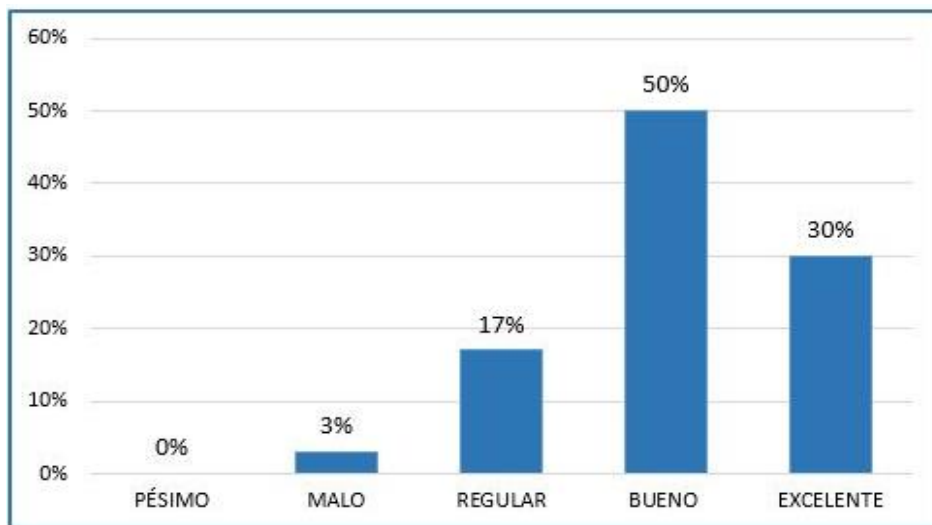


**Interpretación:** El 41% de los colaboradores encuestados respondieron bueno, se sienten autónomos para realizar su trabajo. Un 37% de los colaboradores encuestados respondieron que regularmente, es decir, por falta de supervisión los

colaboradores no pueden ser autónomos para realizar el trabajo o para dar solución a un problema seguido de un 9% de los colaboradores encuestados respondió excelente, este pequeño grupo de colaboradores pueden ser los más antiguos de la empresa y pueden tomar decisiones sobre algún inconveniente que se presente y un 13% de los colaboradores encuestados respondieron malo.

### Gráfico 5

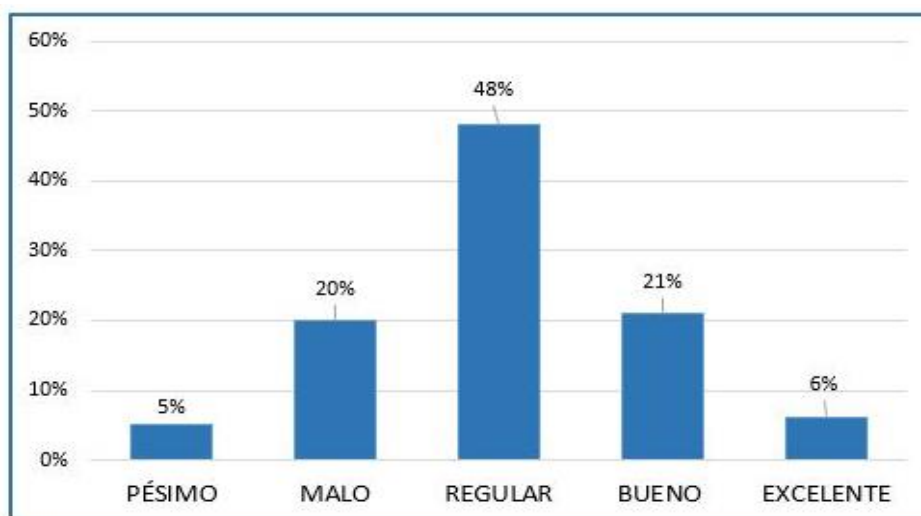
*¿Considero que mi jefe siempre tiene que supervisarme para asegurarme que mi trabajo esté bien hecho?*



**Interpretación:** El 50% de los colaboradores encuestados respondieron bueno que necesitan de una supervisión para ver si el trabajo se encuentra bien. Un 30 % de los colaboradores encuestados respondieron excelente que necesitan siempre supervisión para ver su trabajo esté bien hecho, un 17% de los colaboradores encuestados respondieron que regularmente necesitan de supervisión para su trabajo y un 3% de los colaboradores encuestados respondieron que no siempre necesitan supervisión para su trabajo.

## Gráfico 6

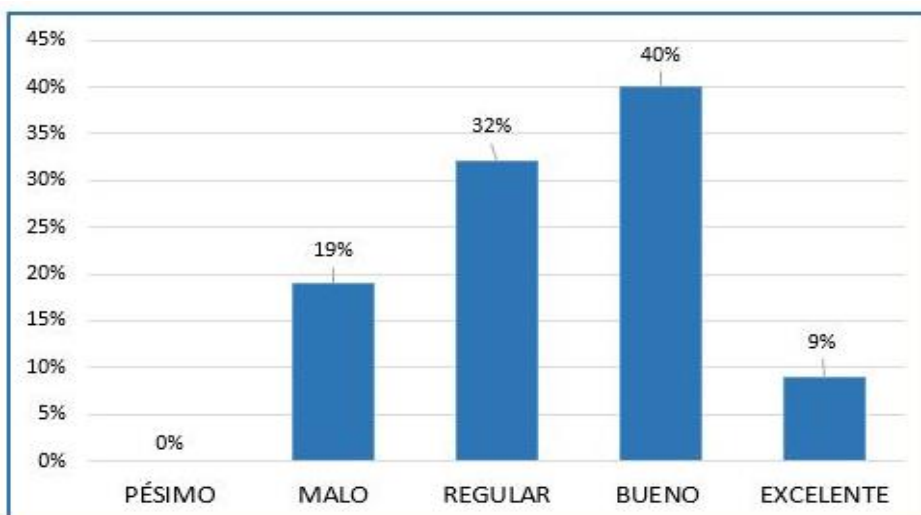
*En relación a mis compañeros de trabajo, ¿Me siento bien remunerado?*



**Interpretación:** El 48% de los colaboradores encuestados respondieron que regularmente se sienten bien remunerados, un 21% de los colaboradores encuestados respondieron bueno, seguido de un 20% de los colaboradores encuestados respondieron malo, es decir, no se sienten bien con su remuneración; ya que, los colaboradores sienten que alguna área no se trabaje al mismo ritmo y aun así se gane lo mismo, puede ser esto un indicador de desmotivación para el colaborador. Un 6% de los colaboradores encuestados respondieron excelente y un 5% de los colaboradores encuestados respondieron pésimo.

## Gráfico 7

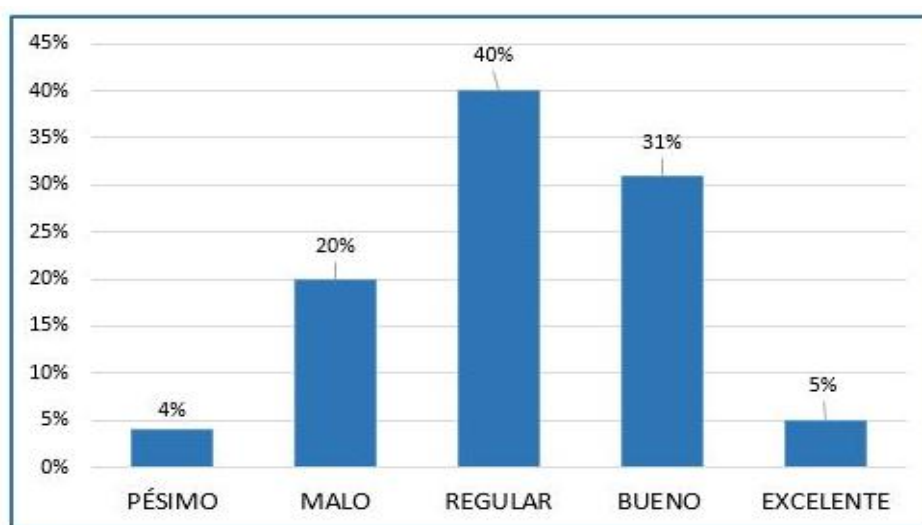
*¿Me siento satisfecho con los beneficios que brinda la empresa? (seguro, capacitación, etc.)*



**Interpretación:** El 40% de los colaboradores encuestados respondieron bueno se sienten satisfechos con los beneficios que brinda la empresa, un 32% de los colaboradores encuestados respondieron regular, seguido de un 19% de los colaboradores encuestados respondieron malo, es decir, no están satisfechos con los beneficios que la empresa brinda y un 9% de los colaboradores encuestados respondieron excelente.

### Gráfico 8

*¿Me siento satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?*

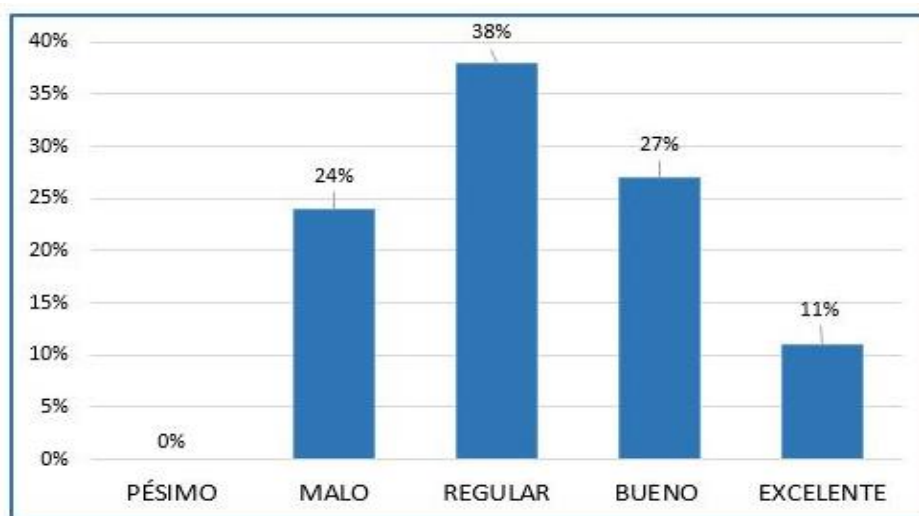


**Interpretación:** El 40% de los colaboradores encuestados respondieron regularmente se sienten satisfechos con la manera como la empresa estimula a los colaboradores, un 31% de los colaboradores encuestados respondieron bueno, seguido de un 20% de los colaboradores encuestados respondieron malo, es decir, este grupo de colaboradores no están satisfechos con la manera como la empresa estimula sus colaboradores para ser mejores en su área de trabajo. Un 5% de los colaboradores encuestados respondieron excelente y un 4% de los colaboradores encuestados respondieron pésimo.



### Gráfico 9

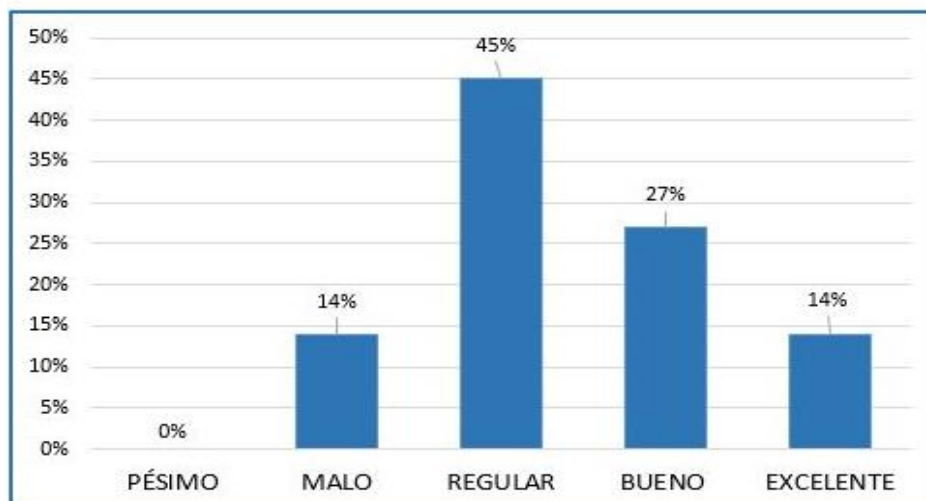
*¿Tengo el control de mí mismo ante problemas que se presentan en la empresa?*



**Interpretación:** El 38% de los colaboradores encuestados respondieron regularmente tienen el control de sí mismo, quiere decir que hay colaboradores que son muy efusivos y no analizan la situación para brindar la solución al problema. Un 27% de los colaboradores encuestados respondieron bueno seguido de un 24% de los colaboradores encuestados respondieron malo, este es el grupo de colaboradores que no mantienen la calma ante situaciones difíciles y por ultimo un 11% de los colaboradores que respondieron excelente, ósea los colaboradores mantienen la calma ante cualquier situación que se presente.

### Gráfico 10

*¿Considera usted que su comportamiento dentro de la empresa genera un buen clima organizacional?*

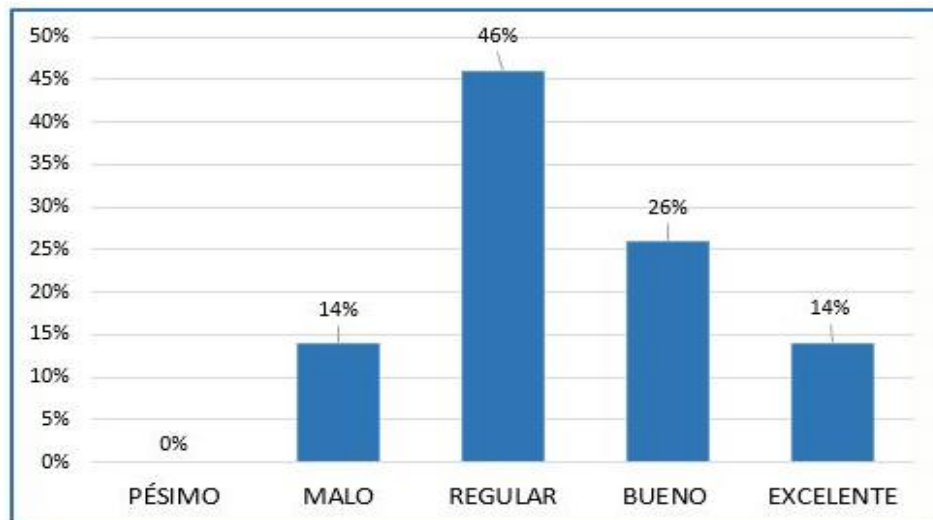


**Interpretación:** El 45% de los colaboradores encuestados respondieron regularmente generan un buen clima organizacional con su comportamiento en la empresa. Un 27% de los colaboradores encuestados respondieron bueno, es decir, se encuentran aquí el porcentaje de los colaboradores con su comportamiento generan un buen clima organizacional seguido de un 14% de colaboradores encuestados respondió excelente y por ultimo un 14% de colaboradores encuestados respondió malo.

#### 4.1.2. Calidad de servicio

##### Gráfico 11

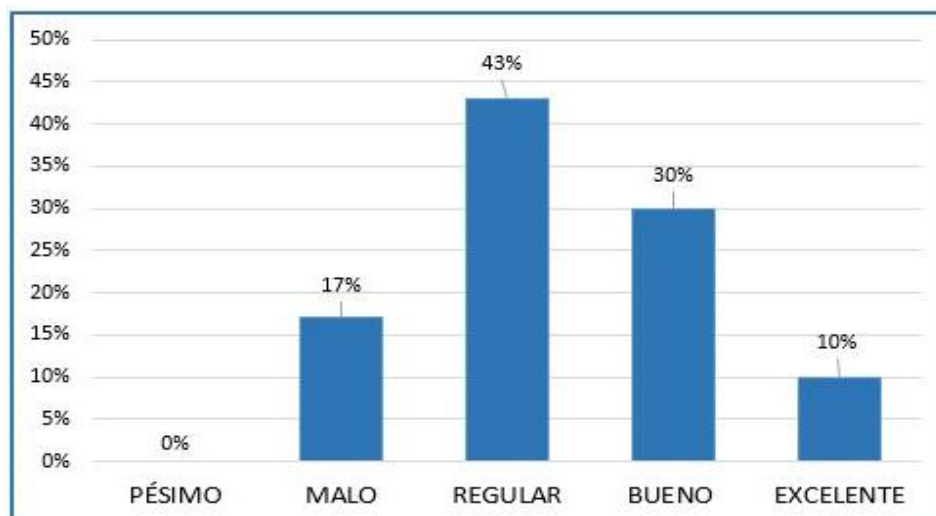
*¿En qué medida califica usted el trato del personal de la empresa?*



**Interpretación:** El 46% de los clientes encuestados respondieron regular el trato que brindan los colaboradores hacia los clientes, seguido de un 26% de los clientes encuestados respondieron bueno, un 14% de los clientes encuestados respondieron excelente el trato que brindan los colaboradores hacia los clientes y un 14% de los clientes encuestados respondieron malo, es decir, el trato que brindan los colaboradores hacia los clientes no es tan eficiente.

### Gráfico 12

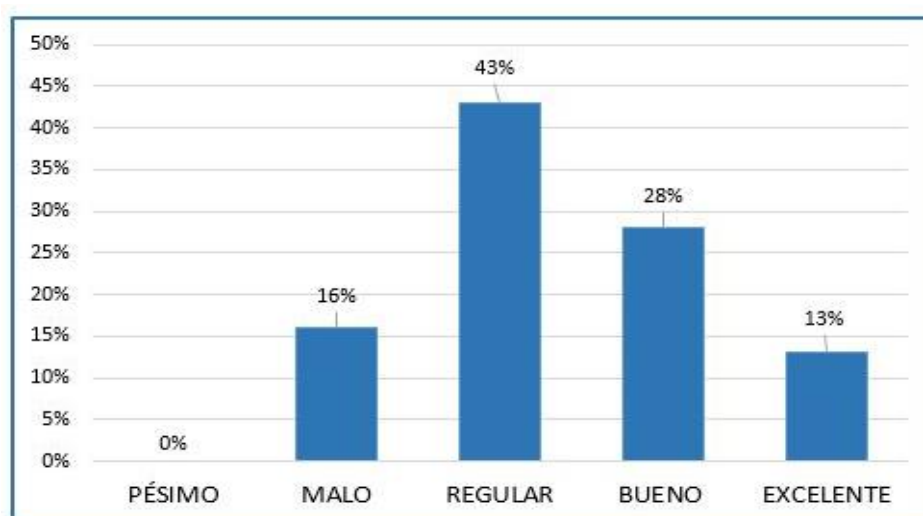
*¿Considera usted que el tiempo de duración en su atención fue apropiado?*



**Interpretación:** El 43% de los clientes encuestados consideran regular el tiempo de duración en su atención, un 30% de clientes encuestados consideran bueno el tiempo de duración en su atención, seguido de un 17% de clientes encuestados consideran malo el tiempo de duración en su atención y un 10% de clientes encuestados consideran excelente el tiempo de duración en la atención al cliente.

### Gráfico 13

*¿Considera usted que el personal de la empresa realiza bien el servicio desde la primera vez?*

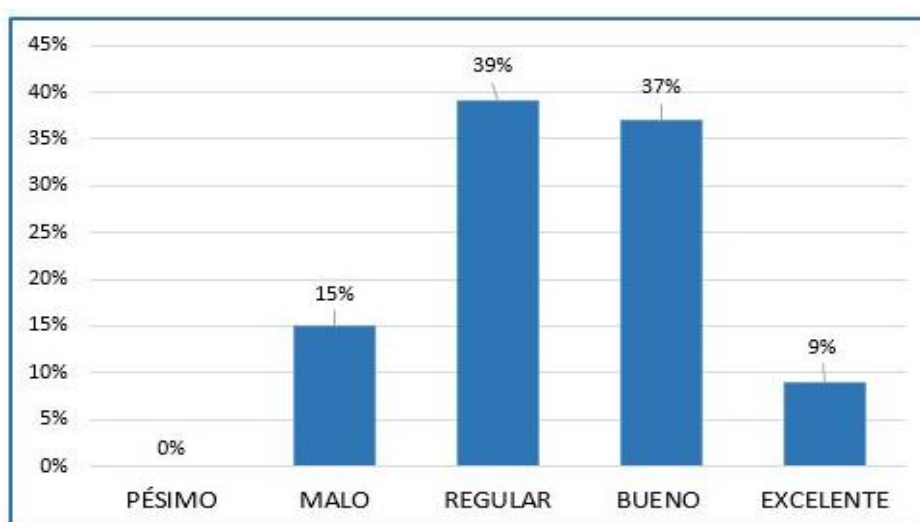


**Interpretación:** El 43% de los clientes encuestados consideran regular el servicio brindado por parte del personal de la empresa desde la primera vez. Un

28% de los clientes encuestados considera bueno el servicio brindado por parte del personal de la empresa desde la primera vez, seguido de un 16% de los clientes encuestados consideran malo el servicio brindado por parte del personal de la empresa desde la primera vez y un 13% de los clientes encuestados consideran excelente el servicio brindado por parte del personal de la empresa desde la primera vez.

#### Gráfico 14

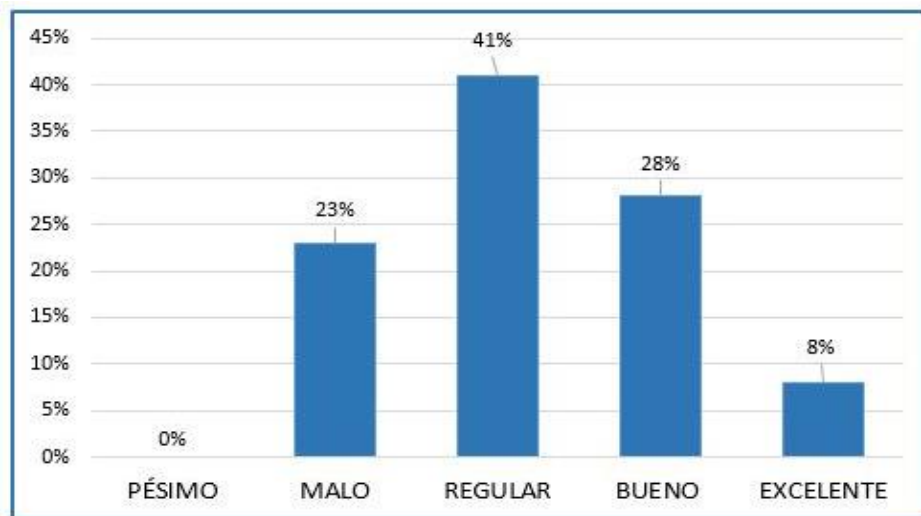
*¿Considera usted que en la empresa se comprenden sus necesidades específicas?*



**Interpretación:** El 39% de los clientes encuestados consideran regular ante la situación cuando la empresa comprende las necesidades específicas del cliente. Un 37% de los clientes encuestados consideran bueno ante la situación cuando la empresa comprende las necesidades específicas del cliente, seguido de un 15% de los clientes encuestados consideran malo ante la situación cuando la empresa comprende las necesidades específicas del cliente y un 9% de los clientes encuestados consideran excelente ante la situación cuando la empresa comprende las necesidades específicas del cliente.

### Gráfico 15

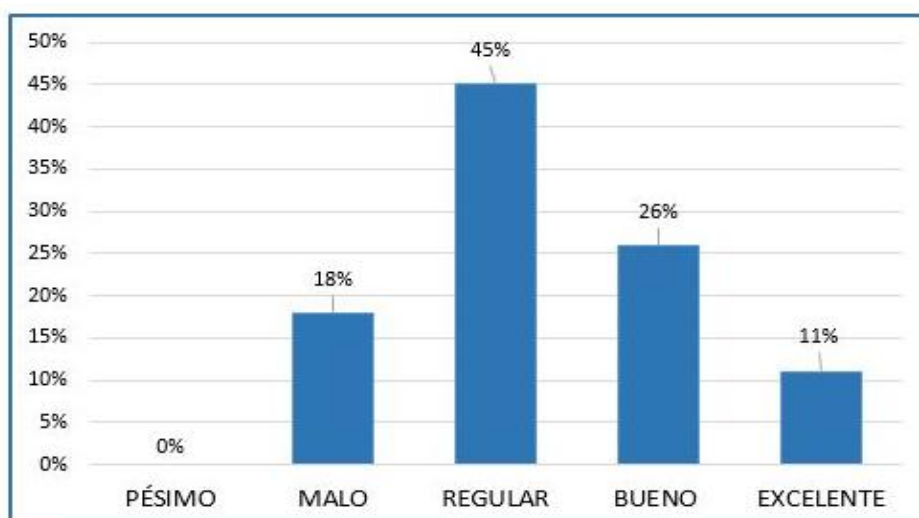
*Cuando usted tiene un problema o queja, ¿Mostraron interés para solucionarlo?*



**Interpretación:** El 41% de los clientes encuestados respondieron regular, es decir, el personal de la empresa no mostro mucho interés para solucionar su problema o queja. Un 28% de los clientes encuestados respondieron bueno, seguido de un 8% de los clientes encuestados respondieron excelente, por ende, este porcentaje si mostro interés para solucionar el problema o queja. Y por último un 23% de los clientes encuestados respondieron malo, por lo tanto, no mostraron interés en dar solución al problema o queja del cliente.

### Gráfico 16

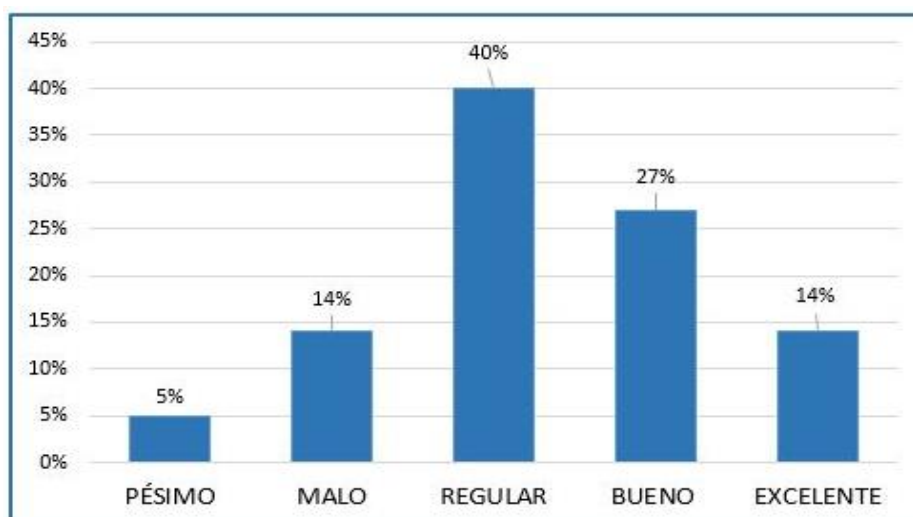
*La información recibida por parte del personal de la empresa ¿Cómo usted lo considera?*



**Interpretación:** El 45% de los clientes encuestados considera la información recibida por parte del personal de la empresa como regular. Un 26% de los clientes encuestados considera la información recibida por parte del personal de la empresa como bueno, seguido de un 11% de los clientes encuestados considera la información recibida por parte del personal de la empresa como excelente, es decir, estos porcentajes nos muestra que algunos colaboradores tienen información que ayudan al cliente y así brindar un buen servicio, por lo demás un 18% de los clientes encuestados considera malo la información recibida por parte de la empresa, a este porcentaje de colaboradores le falta adquirir conocimientos e información para poder guiar a cliente en lo que necesite.

### Gráfico 17

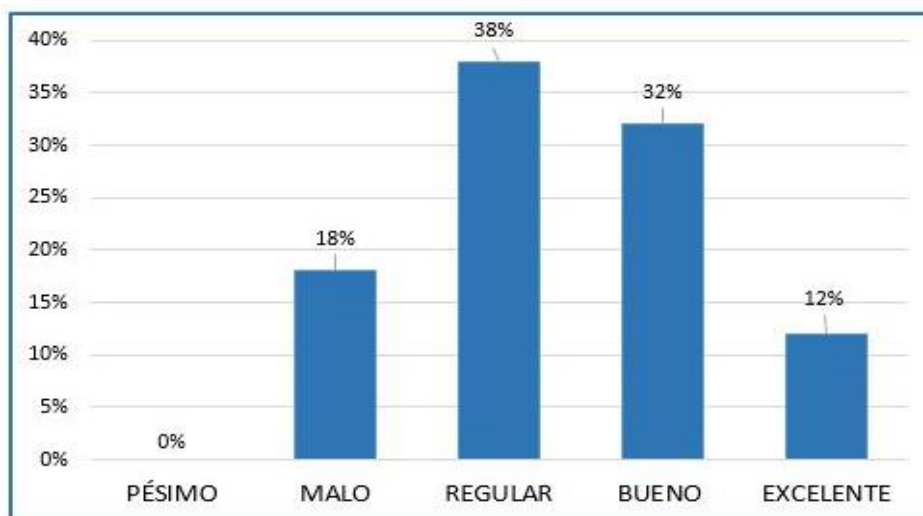
*¿Considera usted que recibió un servicio rápido y ágil por parte de los empleados de la empresa?*



**Interpretación:** El 40% de los clientes encuestados considera el servicio recibido por parte del personal de la empresa como regular. Un 27% de los clientes encuestados considera el servicio recibido por parte del personal de la empresa como bueno, seguido de un 14% de los clientes encuestados considera el servicio recibido por parte del personal de la empresa como excelente, estos porcentajes muestran que algunos colaboradores brindan el servicio al cliente de una manera rápida y ágil ;un 14% de los clientes encuestados considera el servicio recibido por parte del personal de la empresa como malo y 5% de los clientes encuestados consideran el servicio recibido por parte del personal de la empresa como pésimo.

### Gráfico 18

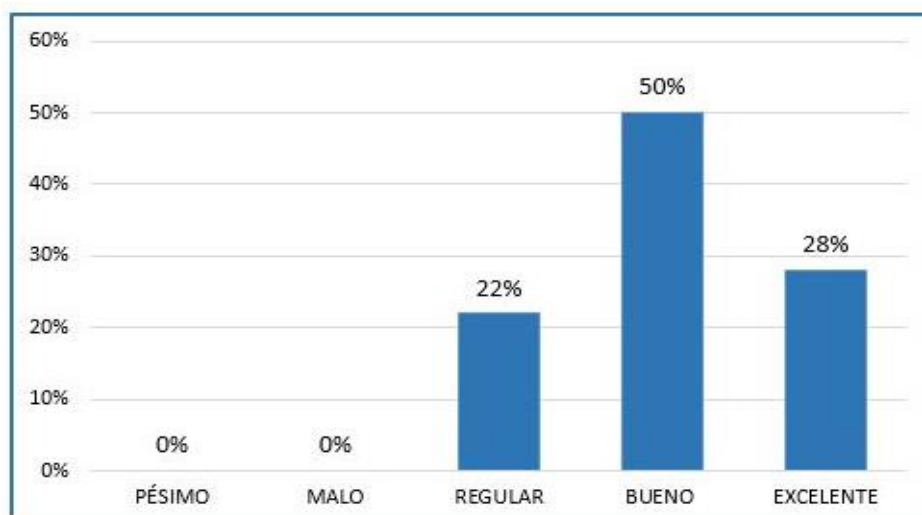
¿Cómo considera usted al personal durante su atención, sobre el interés que mostró para solucionarle su problema?



**Interpretación:** El 38% de los clientes encuestados consideran regular la atención del personal sobre el interés que muestran para solucionar un problema. Un 32 % de los clientes encuestados consideran buena la atención del personal sobre el interés que muestran para solucionar un problema, seguido de un 12% de los clientes encuestados consideran excelente la atención del personal sobre el interés que muestran para solucionar un problema. Y un 18% de los clientes encuestados consideran mala la atención del personal sobre el interés que muestran para solucionar un problema.

### Gráfico 19

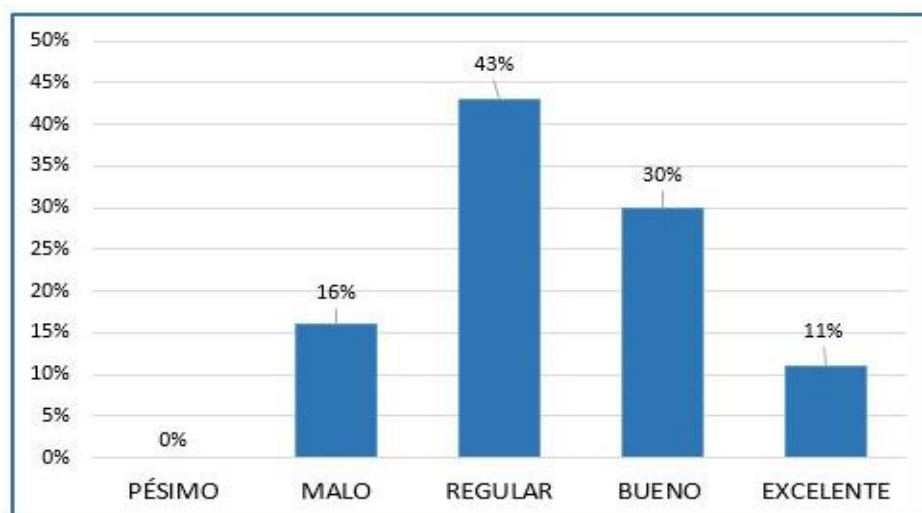
¿Considera usted que la empresa tiene horarios convenientes para realizar sus compras?



**Interpretación:** El 50% de los clientes encuestados consideran bueno los horarios para realizar las compras. Un 28% de los clientes encuestado consideran excelente los horarios para realizar las compras y un 22% de clientes encuestados consideran regular los horarios para realizar compras.

## Gráfico 20

*¿Considera usted que la empresa trata a los clientes como prioridad?*



**Interpretación:** El 43% de los clientes encuestados consideran regular el trato que brinda la empresa a los clientes como prioridad. Un 30% de los clientes encuestados consideran bueno el trato que brinda la empresa a los clientes como prioridad, seguido de un 11% de los clientes encuestados consideran excelente el trato que brinda la empresa a los clientes como prioridad y un 16% de los clientes encuestados consideran malo el trato que brinda la empresa a los clientes como prioridad.

### 4.2. Contrastación de hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la Prueba Chi-cuadrada tal como se muestra a continuación:

#### 4.2.1. Prueba de hipótesis general

**H<sub>1</sub>:** El clima organizacional influye de manera positiva en la calidad de servicio al cliente de Sodimac Perú S.A. periodo enero – junio 2016.

**H<sub>0</sub>:** El clima organizacional no influye de manera positiva en la calidad de servicio al cliente de Sodimac Perú S.A. periodo enero – junio 2016.



**Tabla 4***Clima organizacional y calidad de servicio. Tabulación cruzada*

		CALIDAD DE SERVICIO				Total	
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
CLIMA ORGANIZACIONAL	Malo	Recuento	1	4	0	0	5
		Recuento esperado	,1	3,6	1,0	,3	5,0
		% del total	2,8%	11,1%	0,0%	0,0%	13,9%
	Regular	Recuento	0	21	4	0	25
		Recuento esperado	,7	18,1	4,9	1,4	25,0
		% del total	0,0%	58,3%	11,1%	0,0%	69,4%
	Bueno	Recuento	0	1	3	1	5
		Recuento esperado	,1	3,6	1,0	,3	5,0
		% del total	0,0%	2,8%	8,3%	2,8%	13,9%
	Excelente	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,0	,7	,2	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
	Total	Recuento	1	26	7	2	36
		Recuento esperado	1,0	26,0	7,0	2,0	36,0
		% del total	2,8%	72,2%	19,4%	5,6%	100,0%

**Tabla 5***Prueba de Chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	34,481 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	22,087	9	,009
Asociación lineal por lineal	17,000	1	,000
N de casos válidos	36		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

**Interpretación.** Como el valor de sig. (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir, el clima organizacional influye de manera positiva en la calidad de servicio al cliente de Sodimac Perú S.A. periodo enero – junio 2016.

#### 4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

**H<sub>1</sub>:** Las relaciones interpersonales influyen de forma significativa y directa a la capacidad de respuesta de los colaboradores; dado que, si no existe trabajo en equipo, los colaboradores no tendrán el apoyo de sus compañeros y no estarán dispuestos a ayudar al cliente.

**H<sub>0</sub>:** Las relaciones interpersonales no influyen de forma significativa y directa a la capacidad de respuesta de los colaboradores; dado que, si no existe trabajo en equipo, los colaboradores no tendrán el apoyo de sus compañeros y no estarán dispuestos a ayudar al cliente.

**Tabla 6**

*Relaciones interpersonales y calidad de servicio. Tabulación cruzada.*

		CALIDAD DE SERVICIO					
		Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total	
RELACIONES INTERPERSONALES	Malo	Recuento	1	6	1	0	8
		Recuento esperado	,2	5,8	1,6	,4	8,0
		% del total	2,8%	16,7%	2,8%	0,0%	22,2%
	Regular	Recuento	0	17	4	0	21
		Recuento esperado	,6	15,2	4,1	1,2	21,0
		% del total	0,0%	47,2%	11,1%	0,0%	58,3%
	Bueno	Recuento	0	3	2	2	7
		Recuento esperado	,2	5,1	1,4	,4	7,0
		% del total	0,0%	8,3%	5,6%	5,6%	19,4%
	Total	Recuento	1	26	7	2	36
		Recuento esperado	1,0	26,0	7,0	2,0	36,0
		% del total	2,8%	72,2%	19,4%	5,6%	100,0%

**Tabla 7***Pruebas de Chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	13,352 <sup>a</sup>	6	,038
Razón de verosimilitud	11,251	6	,081
Asociación lineal por lineal	6,968	1	,008
N de casos válidos	36		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,19.

**Interpretación.** Como el valor de sig. (valor crítico observado)  $0,038 < 0.05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir, las relaciones interpersonales influyen de forma significativa y directa a la capacidad de respuesta de los colaboradores; dado que, si no existe trabajo en equipo, los colaboradores no tendrán el apoyo de sus compañeros y no estarán dispuestos a ayudar al cliente.

**4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2**

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación entre la responsabilidad y fiabilidad de realizar un servicio, por lo tanto, si un colaborador no está comprometido con su trabajo no podrá realizar el servicio con entusiasmo.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación entre la responsabilidad y fiabilidad de realizar un servicio, por lo tanto, si un colaborador no está comprometido con su trabajo no podrá realizar el servicio con entusiasmo.

**Tabla 8***Responsabilidad y calidad de servicio. Tabulación cruzada*

		CALIDAD DE SERVICIO				Total	
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
RESPONSABILIDAD	Pésimo	Recuento	0	1	0	0	1
		Recuento esperado	,0	,7	,2	,1	1,0
		% del total	0,0%	2,8%	0,0%	0,0%	2,8%
	Malo	Recuento	1	4	2	0	7
		Recuento esperado	,2	5,1	1,4	,4	7,0
		% del total	2,8%	11,1%	5,6%	0,0%	19,4%
	Regular	Recuento	0	12	2	1	15
		Recuento esperado	,4	10,8	2,9	,8	15,0
		% del total	0,0%	33,3%	5,6%	2,8%	41,7%
	Bueno	Recuento	0	9	3	0	12
		Recuento esperado	,3	8,7	2,3	,7	12,0
		% del total	0,0%	25,0%	8,3%	0,0%	33,3%
	Excelente	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,0	,7	,2	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
	Total	Recuento	1	26	7	2	36
		Recuento esperado	1,0	26,0	7,0	2,0	36,0
% del total		2,8%	72,2%	19,4%	5,6%	100,0	

**Tabla 9***Pruebas de Chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,698 <sup>a</sup>	12	,022
Razón de verosimilitud	12,870	12	,379
Asociación lineal por lineal	2,140	1	,144
N de casos válidos	36		

a. 17 casillas (85,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

**Interpretación.** Como el valor de sig. (valor crítico observado)  $0,022 < 0.05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir, existe una relación entre la responsabilidad y fiabilidad de realizar un servicio, por lo tanto, si un colaborador no está comprometido con su trabajo no podrá realizar el servicio con entusiasmo.

#### 4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3

**H<sub>1</sub>:** La recompensa tiene un efecto positivo en la seguridad de los colaboradores, es decir, el conocimiento de los colaboradores al momento de asistir a un cliente es necesario para el buen servicio que brinda la empresa, trayendo con ello una recompensa salarial para el mejor colaborador del mes que Sodimac premia cada dos meses.

**H<sub>0</sub>:** La recompensa no tiene un efecto positivo en la seguridad de los colaboradores, es decir, el conocimiento de los colaboradores al momento de asistir a un cliente es necesario para el buen servicio que brinda la empresa, trayendo con ello una recompensa salarial para el mejor colaborador del mes que Sodimac premia cada dos meses.

**Tabla 10**

*Recompensa y calidad de servicio. Tabulación cruzada*

		CALIDAD DE SERVICIO				Total	
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
RECOMPENSA	Malo	Recuento	1	6	0	0	7
		Recuento esperado	,2	5,1	1,4	,4	7,0
		% del total	2,8%	16,7%	0,0%	0,0%	19,4%
	Regular	Recuento	0	17	4	0	21
		Recuento esperado	,6	15,2	4,1	1,2	21,0
		% del total	0,0%	47,2%	11,1%	0,0%	58,3%
	Bueno	Recuento	0	3	3	2	8
		Recuento esperado	,2	5,8	1,6	,4	8,0
		% del total	0,0%	8,3%	8,3%	5,6%	22,2%
	Total	Recuento	1	26	7	2	36
		Recuento esperado	1,0	26,0	7,0	2,0	36,0
		% del total	2,8%	72,2%	19,4%	5,6%	100,0%

**Tabla 11***Pruebas de Chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	15,580 <sup>a</sup>	6	,016
Razón de verosimilitud	15,070	6	,020
Asociación lineal por lineal	10,543	1	,001
N de casos válidos	36		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,19.

**Interpretación.** Como el valor de sig. (valor crítico observado)  $0,016 < 0.05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir, la recompensa tiene un efecto positivo en la seguridad de los colaboradores, es decir, el conocimiento de los colaboradores al momento de asistir a un cliente es necesario para el buen servicio que brinda la empresa, trayendo con ello una recompensa salarial para el mejor colaborador del mes que Sodimac premia cada dos meses.

**4.2.5. Prueba de hipótesis específica 4**

**H<sub>1</sub>:** El desafío en los colaboradores es un factor muy importante en la medida que ayuda a generar un clima saludable y competitivo, por ende, los colaboradores tienen que estar motivados para trabajar, siendo amables y velando por los intereses de los clientes.

**H<sub>0</sub>:** El desafío en los colaboradores no es un factor muy importante en la medida que ayuda a generar un clima saludable y competitivo, por ende, los colaboradores tienen que estar motivados para trabajar, siendo amables y velando por los intereses de los clientes.

**Tabla 12***Desafío y calidad de servicio. Tabulación cruzada*

		CALIDAD DE SERVICIO				Total
		Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Malo	Recuento	1	4	0	0	5
	Recuento esperado	,1	3,6	1,0	,3	5,0
	% del total	2,8%	11,1%	0,0%	0,0%	13,9%
Regular	Recuento	0	20	3	0	23
	Recuento esperado	,6	16,6	4,5	1,3	23,0
	% del total	0,0%	55,6%	8,3%	0,0%	63,9%
Bueno	Recuento	0	1	3	1	5
	Recuento esperado	,1	3,6	1,0	,3	5,0
	% del total	0,0%	2,8%	8,3%	2,8%	13,9%
Excelente	Recuento	0	1	1	1	3
	Recuento esperado	,1	2,2	,6	,2	3,0
	% del total	0,0%	2,8%	2,8%	2,8%	8,3%
Total	Recuento	1	26	7	2	36
	Recuento esperado	1,0	26,0	7,0	2,0	36,0
	% del total	2,8%	72,2%	19,4%	5,6%	100 %

**Tabla 13***Pruebas de Chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,033 <sup>a</sup>	9	,006
Razón de verosimilitud	19,667	9	,020
Asociación lineal por lineal	13,459	1	,000
N de casos válidos	36		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

**Interpretación.** Como el valor de sig. observado es  $0,006 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir, el desafío en los colaboradores es un factor muy importante en la medida que ayuda a generar un clima saludable y competitivo, por ende, los colaboradores tienen que estar motivados para trabajar, siendo amables y velando por los intereses de los clientes.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los colaboradores encuestados que están incluidos en la muestra consideran que existe un clima organizacional por mejorar, si no hay un buen clima organizacional dentro de la empresa no podrán trabajar cómodamente y esto repercute en la calidad de servicio que brinda Sodimac Perú S.A. Por lo tanto, se tiene que mejorar las relaciones interpersonales entre las áreas de la empresa, adquirir conocimientos idóneos para asesorar al cliente y lograr que éste sea un cliente promotor que recomiende comprar en Sodimac Perú S.A.

Los colaboradores de la empresa conocen la problemática que se vive día a día, por lo que estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación; ya que ellos están conscientes que la calidad en servicio al cliente guarda relación con la actitud de los colaboradores, de los jefes de área, sub Gerente y Gerencia General, sumado a esto el clima en el cual se desarrolla las actividades de cada colaborador.

De acuerdo a lo analizado, la mayoría de los colaboradores consideran que no recibir el apoyo de sus jefes inmediatos y de sus compañeros dificultara para brindar un servicio de calidad, rápido y con una información veraz; dado que existen en diversas áreas con colaboradores nuevos que necesitan del apoyo de sus compañeros para que así asesoren bien al cliente.

No basta solo tener la iniciativa de abordar al cliente cuando este necesita ayuda, sino también de ser amables tener empatía con el cliente ; sim embargo estos puntos parten de cada colaborador que ingresa a trabajar en Sodimac Perú S.A., el cual influye mucho el lugar donde trabajan; es decir, el clima organizacional de cada área y de la empresa cumple un rol muy importante para los colaboradores, si todos trabajaran al mismo ritmo y con el mismo entusiasmo se logrará obtener calidad en el servicio al cliente.

Por otra parte, en cuanto a calidad del servicio los clientes se muestran insatisfechos por el servicio que brinda la empresa ya sea por la mala información, atención despersonalizada y por la demora en el momento que recibe un servicio de mala calidad. Por lo tanto, si el colaborador no está cómodo en su trabajo no brindara una atención buena para el cliente.



## CONCLUSIONES

1. El análisis del clima organizacional mediante la aplicación de la encuesta, se concluye que, el clima organizacional tiene una relación directa con la calidad de servicio ofrecido por la empresa Sodimac Perú S.A. Es decir, se demostró que el clima organizacional influye positivamente en la calidad de servicio, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde el resultado de la Prueba Chi-cuadrada es 0%. A medida que mejora el clima organizacional mejora la calidad de servicio al cliente.
2. De los resultados obtenidos el 49% de los colaboradores consideran regular las relaciones interpersonales de la empresa, es decir, 18 colaboradores contestan que las relaciones interpersonales afectan a los colaboradores, la falta de apoyo por parte de su jefe directo es muestra que falta liderazgo para con su equipo. Por lo tanto, si no tienen buenas relaciones interpersonales entre las diferentes áreas de la empresa la calidad de servicio al cliente se verá afectado y por ende el cliente no estará satisfecho con el servicio que brinda la empresa.
3. En cuanto a la remuneración e incentivos tenemos un 48% de los colaboradores que respondieron regularmente se sienten a gusto con la remuneración que reciben y un 20% de los colaboradores respondieron malo, por lo tanto, sería un total de 24 colaboradores no están de acuerdo con su remuneración. Por ende, no se sentirán motivados para trabajar con ánimos ya que suele pasar que mencionan “Yo trabajo más” sin embargo gano lo mismo que otras áreas.
4. En lo que respecta a la variable empatía, un 18% de los clientes respondieron que los colaboradores no tienden a ser amables con el cliente. Por lo tanto, son 6 colaboradores que trabajan en un ambiente que no les agrada, es decir, la falta de apoyo de sus jefes inmediatos, compañeros hacen que el colaborador se sienta frustrado hasta que pueda perder el control de si y no guie al cliente en su compra.

## RECOMENDACIONES

1. Promover una directiva de evaluación del clima organizacional que permitan interactuar a los colaboradores, con el propósito de conocer la percepción e identificación de los trabajadores con la empresa y contribuir con planes de mejora. Asimismo, aplicar evaluaciones periódicas que nos permitirán retroalimentar la atención a los clientes.
2. Implementar talleres mensualmente sobre temas de liderazgo, juegos recreativos y deportivos; en un ambiente adecuado para la realización de capacitaciones y juegos en equipo, en donde participen todos los colaboradores de todas las áreas de la empresa, esto ayudara a que se conozcan mejor y mantengan una buena relación tanto laboral como de amistad.
3. Fortalecer las políticas de salarios e incentivos en base a resultados de las evaluaciones de desempeño y por el trabajo que realicen por área, además de implementar programas de reconocimiento, capacitaciones externas y bienestar social.
4. Se recomienda contratar un especialista en asertividad y empatía para capacitar a los colaboradores y mejorar el trato de los colaboradores hacia los clientes finales.

## REFERENCIAS

- Abad, M. y Enrique, D. (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. (Tesis de licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Guayaquil - Ecuador.
- Abel, D. y Hammond, J. (1979). *Planificación estratégica de mercado*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Albrecht, K. (2003). *La gerencia del servicio*. Bogotá: Legis
- Arnoletto y Díaz. (2009). *Un aporte a la gestión pública*.  
<https://mcp2015.files.wordpress.com/2015/01/documento-de-apoyo1.pdf>
- Aranda, M. (2004). *Estrategias Genéricas Competitivas*.  
<https://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/inicio.html>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bustos, P. y Miranda, M. (2001). *Clima organizacional*. Santiago: Lautaro.
- Carl, A. & Zeithaml, P. (1984). Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *Academy of Management Journal*. 27(03). 5–24.
- Cerezo, L. (2003). *Lograr la satisfacción del cliente en el entorno competitivo actual*. Medellín: Melton.
- Charles, L. Joseph, H. y Carl, M. (2013). *Marketing*. (7<sup>a</sup> ed.). México.  
[https://issuu.com/cengagelatam/docs/mkgt\\_lamb](https://issuu.com/cengagelatam/docs/mkgt_lamb)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. (3<sup>a</sup> ed.). Colombia: McGraw-Hill.  
[https://www.academia.edu/33028175/PROCESO\\_ADMINISTRATIVO\\_TERCERA\\_EDICION](https://www.academia.edu/33028175/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración De Recursos Humanos*. (5<sup>a</sup> ed.). Colombia: McGraw-Hill. <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Dolors, S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid. Pág. 15.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del Marketing: Teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.  
<https://books.google.com.pe/books?id=FpvOL1kpfKoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Edel. R. García, A. y Guzmán F. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. 1(2).  
[https://www.researchgate.net/publication/299134365\\_Clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional\\_II](https://www.researchgate.net/publication/299134365_Clima_y_compromiso_organizacional_II)
- Fernández, M. (1993). *El método Deming: Fundamentos sobre calidad y dirección de empresa*. Madrid.
- García, F. (2013). *Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Google maps (2016). <https://www.google.com/maps>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, (2), 85-96
- Ishikawa, K. (1991). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Barcelona: Norma.
- Johnson & Scholes. (1993). *Exploring corporate strategy*. New York: Prentice-Hall
- Juran, J. (1981). *Planificación y análisis de la calidad*. México: McGraw-Hill.
- Kaline, M. y Pérez, R. (2013). *Calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el Banco de Venezuela región Centro - Occidente caso: Sucursal 211 Barquisimeto*. (Tesis de licenciatura). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.
- Kotler, P. (1999). *Introducción al Marketing*. (2ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.

- Lasurain, I. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica*. (Tesis de licenciatura). Universidad Iberoamericana. México.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. & Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Harvard University Press. Boston.
- Marín, V. (1999). *Elementos del Clima Organizacional*.  
[http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa42/la\\_vida\\_en\\_tu\\_trabajo/v7.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa42/la_vida_en_tu_trabajo/v7.htm)
- Maturana, H. (1999). *El árbol del Conocimiento*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Mead, M. (1992). *Motivation and Job*. Andrews Inc. New York.
- Morí, V. y Cuevas, Z. (2014). *Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas claro Tottus - Mall, de la ciudad de Trujillo 2014*. (Tesis de licenciatura)  
[https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/349/1/VELA\\_RAFAEL\\_CALIDAD\\_SERVICIO\\_CLIENTE\\_VENTAS.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/349/1/VELA_RAFAEL_CALIDAD_SERVICIO_CLIENTE_VENTAS.pdf)
- Münch, I. (2011). *Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.  
<https://es.scribd.com/doc/184781598/Monografia-Clima-Organizacional>.
- Müller, L. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas.
- Murray, R. Spiel y Larry J. Stephens. (2009). *Estadística*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- NMX-CC-9000-IMNC-2000 (ISO 9000): *Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y vocabulario. p.3*
- Pandales, E. (2012). *ISO – 9000 – 2000. Mejora continua*.  
<http://es.slideshare.net/emeli0305/iso-90002000>
- Paz, D. y Marín, S. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma De Manizales*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma de Manizales. Manizales- Colombia.

- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Quevedo, A. (2006). *Escala de clima organizacional (EDCO)*.  
<https://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- Ramos, M. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*.  
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Pearson.
- Sabauste, R. (2013). *Clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa Cañete 2013 - San Vicente de Cañete*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Cañete. Perú.
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. México: Cecsca.  
<https://www.marcialpons.es/libros/mercadotecnia/9789702402473/>
- Stanton, W. et al. (2004). Fundamentos de marketing. *McGraw-Hill*. 1(13).  
[https://scholar.google.com.pe/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=BS43k\\_UAAAAJ&citation\\_for\\_view=BS43k\\_UAAAAJ:EUpubTECWSAC](https://scholar.google.com.pe/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=BS43k_UAAAAJ&citation_for_view=BS43k_UAAAAJ:EUpubTECWSAC)
- Tarazona, D y Roger, A. (2004). *Condiciones psicosociales del trabajo*. Lima: UNMSM.
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa-2013*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo - Perú.
- Torres, M y Vasquez, C. 2015. Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*. (35), 63 - 64.

Valarie, A., Leonard, B. & Parasuraman, A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*. 1(49), 41-50.

Valarie, A., Leonard, B. & Parasuraman, A. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of marketing*. 1(64), p. 26.

## ANEXOS

### 1. Matriz de consistencia

*Clima organizacional y calidad de servicio al cliente en la empresa Sodimac Perú s.a. sede Angamos periodo enero – junio 2016*

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología de la investigación	Conclusiones
<p>General: ¿Cómo influye el clima organizacional en la calidad de servicio al cliente en la empresa Sodimac Perú S.A. sede Angamos enero – junio 2016?</p> <p>Específicos: 1. Definir la influencia de las relaciones interpersonal-es en la capacidad de respuesta de los colaboradores de la empresa Sodimac Perú S.A.</p> <p>2. Explicar la responsabilidad que tienen los colaboradores en la fiabilidad de realizar el servicio en el tiempo</p>	<p>General: Explicar la influencia del clima organizacional en la calidad de servicio al cliente de la empresa Sodimac Perú S.A.</p> <p>Específicos: ➤ Definir la influencia de las relaciones interpersonales en la capacidad de respuesta de los colaboradores de la empresa Sodimac Perú S.A. ➤ Explicar la responsabilidad que tienen los colaboradores en la fiabilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido.</p>	<p>General: El clima organizacional influye de manera positiva en la calidad de servicio al cliente de Sodimac Perú S.A. Periodo enero – junio 2016.</p> <p>Específicos: ➤ Las relaciones interpersonales influyen de forma significativa y directa a la capacidad de respuesta de los colaboradores, ya que, si no existe trabajo en equipo, los colaboradores no sentirán el apoyo de sus compañeros y no estarán dispuestos a ayudar al cliente. ➤ Existe una relación entre la responsabilidad y</p>	<p><math>X_1</math> Clima organizacion al</p> <p><math>Y_1</math> Calidad de servicio</p>	<p><math>X_1</math> Participación <math>X_2</math> Autonomía <math>X_3</math> Salarios <math>X_4</math> Autocontrol</p> <p><math>Y_1</math> Tiempo de servicio <math>Y_2</math> Capacitación y conocimiento <math>Y_3</math> Confianza <math>Y_4</math> amabilidad</p>	<p>Tipo de investigación: Tipo sustantiva – explicativa.</p> <p>Nivel de investigación: Explicativo.</p> <p>Método de la investigación: Deductivo-directo</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental – transversal.</p>	<p>1. El análisis del clima organizacional mediante la aplicación de la encuesta, se concluye que, el clima organizacional tiene una relación directa con la calidad del servicio ofrecido por la empresa Sodimac Perú S.A. Es decir, se demostró que el clima organizacional influye positivamente en la calidad de servicio, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde el resultado de la Prueba Chi-cuadrada es 0,000. A medida que mejora el clima organizacional mejora la calidad de servicio al cliente.</p>



<p>prometido, bien y a la primera.</p> <p>3. Analizar la recompensa salarial en la seguridad de los colaboradores en la empresa Sodimac Perú S.A.</p> <p>4. Medir el desafío de los colaboradores en la empatía respecto al servicio brindado en la empresa Sodimac Perú S.A.</p>	<p>➤ Analizar la recompensa salarial en la seguridad de los colaboradores en la empresa Sodimac Perú S.A.</p> <p>➤ Medir el desafío de los colaboradores en la empatía respecto al servicio brindado en la empresa Sodimac Perú S.A.</p>	<p>fiabilidad de realizar un servicio, es por ello que si un colaborador no se siente comprometido con su trabajo no podrá realizar el servicio con entusiasmo.</p> <p>La recompensa tiene un efecto positivo en la seguridad de los colaboradores, es decir; los conocimientos de los colaboradores al momento de asistir a un cliente son necesarios para el buen servicio que se brinda en la empresa trayendo con ello una recompensa salarial por el mejor colaborador del mes que Sodimac premia cada dos meses.</p>	<p>2. De los resultados obtenidos el 48% de los colaboradores consideran regular las relaciones laborales de la empresa, es decir, 17 colaboradores contestan que las relaciones laborales afectan a los colaboradores, la falta de apoyo por parte de su jefe directo es muestra que falta liderazgo para con su equipo. Por lo tanto, si no tienen buenas relaciones interpersonales entre las diferentes áreas de la empresa la calidad de servicio al cliente se verá afectada y por ende el cliente no estará satisfecho con el servicio que se brinda en Sodimac Perú S.A.</p>
		<p>➤ El desafío en los colaboradores es un factor muy importante en la medida que ayuda a</p>	<p>3. En cuanto a los salarios e incentivos tenemos un 42% de los colaboradores no se sienten a gusto con el salario que reciben, por</p>

---

generar un buen clima saludable y competitivo y a la vez que los colaboradores se sientan con las ganas de trabajar, siendo amables y velando sus intereses de los clientes.

ende, no se sentirán motivados para trabajar con ánimos ya que suele pasar que mencionan “Yo trabajo más” sin embargo gano lo mismo que otras áreas.

4. En lo que respecta a la variable empatía, los colaboradores no tienden a ser amables con el cliente esto se debe que los colaboradores trabajan en un ambiente que no les agrada, es decir, la falta de apoyo de sus jefes inmediatos, compañeros hacen que el colaborador se sienta frustrado hasta que pueda perder el control de si y no guie al cliente en su compra.

## 2. Encuesta de clima organizacional

*Instrucciones:* Marca con un "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, teniendo en cuenta la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
1	¿Me siento a gusto con mi grupo de trabajo?					
2	¿Considero que hay una buena relación laboral entre las diferentes áreas de la empresa?					
3	¿Cómo considera usted su relación de trabajo dentro de la empresa?					
<b>DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD</b>						
4	¿Me siento autónomo para realizar mis actividades dentro de la empresa?					
5	¿Considero que mi jefe siempre tiene que supervisarme para asegurarme que mi trabajo esté bien hecho?					
<b>DIMENSIÓN DE RECOMPENSA</b>						
6	En relación a mis compañeros de trabajo ¿Me siento bien remunerado?					
7	¿Me siento satisfecho con los beneficios que brinda la empresa?(seguro, capacitación, etc)					
8	¿Me siento satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?					
<b>DIMENSIÓN DE DESAFÍO</b>						
9	¿Tengo el control de mí mismo ante problemas que se presentan en la empresa?					
10	¿Considera usted que su comportamiento dentro de la empresa genera un buen clima organizacional?					

### 3. Encuesta de calidad de servicio

*Instrucciones:* Marca con un “X” en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, teniendo en cuenta la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN DE CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>						
1	¿En qué medida califica usted el trato del personal de la empresa?					
2	¿Considera usted que el tiempo de duración en su atención fue apropiado?					
<b>DIMENSIÓN DE FIABILIDAD</b>						
3	¿Considera usted que el personal de la empresa realiza bien el servicio desde la primera vez?					
4	¿Considera usted que en la empresa se comprenden sus necesidades específicas?					
5	Cuando usted tiene un problema o queja, ¿Mostraron interés para solucionarlo?					
<b>DIMENSIÓN DE SEGURIDAD</b>						
6	La información recibida por parte del personal de la empresa ¿Cómo usted lo considera?					
7	¿Considera usted que recibió un servicio rápido y ágil por parte de los empleados de la empresa?					
<b>DIMENSIÓN DE EMPATÍA</b>						
8	¿Cómo considera usted al personal durante su atención, sobre el interés que mostró para solucionarle su problema?					
9	¿Considera usted que la empresa tiene horarios convenientes para realizar sus compras?					
10	¿Considera usted que la empresa trata a los clientes como prioridad?					