

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CMAC  
TACNA EN EL AÑO 2013**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**ING. VICTOR YAICHI ECHEGARAY ROLDÁN**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (MAGÍSTER SCIENTIAE)  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TACNA – PERÚ**

**2014**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA  
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CMAC  
TACNA EN EL AÑO 2013

Tesis sustentada y aprobada el ...1.1 ...de.....Abril.....del 20.1.4.; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :

  
.....  
Dra. Rina María Álvarez Becerra


SECRETARIO :

  
.....  
Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

MIEMBRO :

  
.....  
Mgr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

ASESOR :

  
.....  
Mgr. Victor Echegaray Munenaka



## DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mi familia por su esfuerzo y apoyo desplegado en favor de mis estudios.

A mis padres, Armida Roldán de Echegaray y Víctor Echegaray Munenaka; a mi hermano Kenji Echegaray Roldán; a todos ellos por brindarme apoyo, alegría y fortaleza suficiente para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por estar conmigo cada instante orientando mis pasos, fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente y por haber puesto en mi camino personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi agradecimiento especial al profesor Víctor Echegaray Munenaka por su colaboración, paciencia, apoyo y, sobre todo, por brindarme su gran amistad, por escucharme y aconsejarme siempre.

## CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
1.1.1. Antecedentes del problema .....	4
1.1.2. Problemática de la investigación.....	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.3.1. Justificación de la investigación .....	7
1.3.2. Importancia de la investigación.....	9
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	9
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.5.1. Objetivo general .....	10
1.5.2. Objetivos específicos .....	10
1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.5.1. Hipótesis general .....	11
1.5.2. Hipótesis específicas .....	11

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	12
2.2.	BASES TEÓRICAS	
2.2.1.	Clima organizacional .....	15
2.2.1.1.	Dimensiones del clima organizacional.....	16
2.2.2.	Satisfacción del cliente.....	19
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	32

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1.1.	Tipo de investigación.....	37
3.1.2.	Diseño de la investigación.....	37
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	
3.2.1.	Población .....	39
3.2.2.	Muestra.....	39
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.....	40
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
3.3.1	Técnicas.....	41
3.3.2	Instrumento.....	41
3.5.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	
3.4.1.	Procesamiento de los datos.....	42
3.4.2.	Análisis de datos.....	42

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. ESCALA VALORATIVA	
4.1.1. Variable clima organizacional.....	45
4.1.2. Variable satisfacción del cliente.....	46
4.2. RESULTADOS	
4.2.1. Clima organizacional .....	47
4.2.1.1. Cultura organizacional.....	47
4.2.1.2. Diseño organizacional.....	55
4.2.1.3. Potencial humano.....	65
4.2.2. Satisfacción del cliente .....	78
4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	
4.3.1. Hipótesis general.....	82
4.3.2. Hipótesis específicas.....	84
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	90
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXOS.....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Escala valorativa dimensión cultura organizacional	45
Tabla 2:	Escala valorativa dimensión diseño organizacional	45
Tabla 3:	Escala valorativa dimensión potencial humano	46
Tabla 4:	Escala valorativa satisfacción del cliente	46
Tabla 5:	Clima organizacional de la CMAC-Tacna, cultura organizacional	47
Tabla 6:	Cultura organizacional de la CMAC-Tacna identidad	49
Tabla 7:	Cultura organizacional de la CMAC-Tacna, conflicto y cooperación	51
Tabla 8:	Cultura organizacional de la CMAC-Tacna motivación	53
Tabla 9:	Clima organizacional de la CMAC-Tacna, diseño organizacional	55
Tabla 10:	Diseño organizacional de la CMAC-Tacna remuneración	57
Tabla 11:	Diseño organizacional de la CMAC-Tacna estructura	59
Tabla 12:	Diseño organizacional de la CMAC-Tacna toma de decisiones	61
Tabla 13:	Diseño organizacional de la CMAC-Tacna comunicación organizacional	63
Tabla 14:	Clima organizacional de la CMAC-Tacna, potencial humano	65

Tabla 15:	Potencial humano de la CMAC-Tacna confort	67
Tabla 16:	Potencial humano de la CMAC-Tacna recompensa	69
Tabla 17:	Potencial humano de la CMAC-Tacna innovación.	71
Tabla 18:	Potencial humano de la CMAC-Tacna liderazgo	73
Tabla 19:	Evaluación del clima organizacional de la CMAC-Tacna	75
Tabla 20:	Priorización de las dimensiones del clima organizacional de la CMAC-Tacna	76
Tabla 21:	Priorización de los indicadores del clima organizacional de la CMAC-Tacna	77
Tabla 22:	Niveles de satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna	78
Tabla 23:	Dimensiones de la variable satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna	80
Tabla 24:	Correlación ordinal de Spearman	81
Tabla 25:	Correlación de Spearman entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna	83
Tabla 26:	Correlación de Spearman entre cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna	85
Tabla 27:	Correlación de Spearman entre el diseño organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna	87
Tabla 28:	Correlación de Spearman entre el potencial humano y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Cultura organizacional	48
Figura 2:	Identidad	50
Figura 3:	Conflicto y cooperación	52
Figura 4:	Motivación	54
Figura 5:	Dimensión diseño organizacional	56
Figura 6:	Remuneración	58
Figura 7:	Estructura	60
Figura 8:	Toma de decisiones	62
Figura 9:	Comunicación organizacional	64
Figura 10:	Potencial humano	66
Figura 11:	Confort	68
Figura 12:	Recompensa	70
Figura 13:	Innovación	72
Figura 14:	Liderazgo	74
Figura 15:	Niveles de satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna	79

## RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Para este fin se aplicaron dos escalas una para medir el clima organizacional a 50 trabajadores y otra para la satisfacción a 50 clientes de la CMAC-Tacna. La hipótesis principal supone que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el sentido de que al mejorar el clima organizacional se incrementa la satisfacción del cliente.

Los datos encontrados nos muestran un clima organizacional por mejorar.

En referencia a la satisfacción del cliente, los resultados obtenidos nos indican que los clientes de la CMAC TACNA se encuentran satisfechos con el servicio brindado.

Las pruebas t de Student para correlación muestran valores de P menores que 0,01 ( $P < 0,001$ ) para cada una de las hipótesis planteadas en la investigación, lo que indica una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente.

**PALABRAS CLAVE:** clima organizacional, satisfacción del cliente

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine the degree of relationship between the organizational climate and customer satisfaction. For this purpose were applied two scales to measure the organizational climate to 50 workers and another for the satisfaction of the customer to 50 customers of the CMAC-TACNA. The main hypothesis assumes that there is a relationship between the organizational climate and customer satisfaction in the sense that to improve the organizational climate increases customer satisfaction.

The findings show us an organizational climate to improve

In reference to the satisfaction of the customer of the results found indicate to us that the customers of the CMAC TACNA are pleased with the service provided

The Student's t test for correlation show values of P less than 0.01 ( $P < 0.001$ ) for each of the assumptions made in the research, which indicates a significant relationship between organizational climate and customer satisfaction

**KEY WORDS:** Organizational climate, customer satisfaction

## **INTRODUCCIÓN**

Por clima organizacional se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que esta ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de los instrumentos de gestión institucional. Por consiguiente consideramos que un adecuado clima organizacional influirá directamente en la gestión de la institución y, por lo tanto, en la satisfacción de sus clientes.

En Perú cada día se pone más atención en la calidad, principalmente, del servicio. Siendo la calidad un fenómeno intangible, resulta necesario orientar a toda la organización sobre la importancia que tiene el cliente; y todos los esfuerzos que se realicen dentro de la misma, se verán reflejados en la satisfacción de este.

Los diferentes modelos de gestión de la calidad están basados en principios que tienen que ver con la gente y su interacción con el ambiente

institucional. La satisfacción del personal fundamenta el requisito de la norma ISO 9001 que señala que “la organización debe determinar, gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”.

El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación, afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Es a partir de estas consideraciones que la presente investigación pretende llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el Clima Organizacional de CMAC TACNA repercute en la Satisfacción del Cliente. Asumimos que las áreas de la empresa con mejor clima organizacional presentarán correlativamente mejores niveles de satisfacción del cliente. Inversamente, las áreas con bajo clima laboral presentarán bajos niveles de satisfacción de sus respectivos clientes.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en cuatro capítulos. El primero está constituido por el *planteamiento del problema*, donde se trata los aspectos de determinación y formulación de la realidad problemática.

El segundo está dedicado al *marco teórico*, el cual expone los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de los términos básicos.

El tercer capítulo aborda el *marco metodológico* especificando el tipo de diseño de la investigación, la población y muestra, las variables y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y procesamiento de la información. Y el cuarto capítulo presenta los resultados y su interpretación.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El estudio planteado surge en la CMAC TACNA como una Línea de Investigación del espíritu emprendedor nace a raíz de la situación económica actual del país que ha promovido la búsqueda de alternativas de trabajo, y que obliga a fomentar en los tacneños su espíritu emprendedor para crear alternativas de actividad empresarial que generen empleo en vez de demandar trabajo.

Dentro de este escenario a veces tan desalentador, las microempresas y las Pymes han jugado un papel de gran importancia en la economía tacneña y en la generación de nuevos empleos. Al respecto, también se deben considerar que las Pymes juegan un rol importante para la reactivación económica.

En este contexto las financieras dentro de ellas las Cajas Municipales son una fuente de financiamiento alternativa al sistema bancario al otorgar créditos accesibles.

### **1.1.2. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

Hoy en día con la globalización presente en todos los sectores y áreas de la sociedad empresarial, no basta ser innovadores y tener calidad en nuestros productos; es necesario proveer un buen servicio a los clientes para lograr la lealtad de los mismos haciéndolos partícipes en la prestación del servicio y mostrando cierta empatía.

En Perú cada día se pone más atención en la calidad y principalmente en la calidad del servicio. Siendo la calidad algo intangible, es necesario orientar a toda la organización la importancia que tiene el cliente para ella, todos los esfuerzos que se realicen dentro de la misma, se verán reflejados en la satisfacción del cliente

El clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

El objetivo de un estudio de clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos.

El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación, afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Como se ha podido apreciar, el clima organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si el clima organizacional de CMAC TACNA repercute en la Satisfacción del cliente. Asumimos que las áreas de la empresa con mejor clima organizacional presentarán correlativamente mejores niveles de satisfacción del cliente. Inversamente, las áreas con bajo clima laboral presentarán bajos niveles de satisfacción de sus respectivos clientes.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA PRINCIPAL**

La investigación se puede formular mediante la siguiente interrogante general:

¿Cómo se relaciona el clima organizacional de la CMAC TACNA y la satisfacción del cliente en el año 2013?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a) ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional de la CMAC TACNA con la satisfacción del cliente?
- b) ¿Cómo se relaciona el diseño organizacional de la CMAC TACNA con la satisfacción del cliente?
- c) ¿Cómo se relaciona el potencial humano de la CMAC TACNA con la satisfacción del cliente?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Prácticamente no existen investigaciones en nuestro país que relacionen el clima organizacional con la satisfacción del cliente.

En efecto, la mayor parte de estudios sobre clima organizacional se han orientado a relacionarla con variables tales como rendimiento laboral, motivación laboral, estilos de supervisión, etc. El presente estudio asume que el clima organizacional repercute sobre la satisfacción del cliente y, que éste último, se traduce en un buen servicio al cliente lo que generará finalmente una satisfacción en el mismo.

Se justifica llevar a cabo el estudio de este problema por lo siguiente:

- Porque el clima organizacional es un factor importante de la gestión empresarial de una organización.
- Porque la satisfacción del cliente es un importantísimo aspecto de la gestión empresarial de una organización.
- Porque, permitirá conocer en detalle las ventajas de mantener un adecuado clima organizacional dentro de la organización.
- Porque en esta oportunidad se dan las mejores condiciones de factibilidad, viabilidad, utilidad y conveniencia para realizar esta investigación.

### **1.3.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se podrá conocer la actual situación del clima organizacional en una importante entidad financiera de la ciudad de Tacna.

Al conocer los resultados de la investigación se estará en condiciones de plantear las correspondientes sugerencias y recomendaciones.

Los resultados de este estudio pueden servir de referencia y motivación para la réplica de estudios similares en otras entidades financieras.

### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance es el ámbito financiero de la región Tacna en particular la CMAC Tacna periodo 2013

Las limitaciones encontradas están relacionadas a que la mayoría de los estudios encontrados se refieren a estudios hechos en el extranjero, siendo escasos los estudios hechos en el Perú sobre el tema investigado.

Otra de las limitaciones encontradas se refiere al hecho que no se han encontrado trabajos sobre clima organizacional y satisfacción del cliente en el ámbito de las Cajas Municipales.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional de la CMAC Tacna y la satisfacción del cliente en el año 2013

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a)** Determinar cómo se relaciona la cultura organizacional de la CMAC Tacna con la satisfacción del cliente Determinar cómo se relaciona el diseño organizacional de la CMAC Tacna con la satisfacción del cliente
- b)** Determinar cómo se relaciona el potencial humano de la CMAC Tacna con la satisfacción del cliente.

## **1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes

### **1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. Existe relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.
2. Existe relación directa entre el diseño organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.
3. Existe relación directa entre el potencial humano y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Vega, Arévalo, Sandoval, Constanza y Giraldo (2006), en un estudio denominado “Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005)”, llegan a la siguiente conclusión:

Se puede afirmar que el Clima Organizacional es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.

El clima organizacional y sus estudios son un punto de convergencia de los diferentes factores que afectan las dinámicas organizacionales y relacionales dentro de la organización; es así

que al describir el clima organizacional se está haciendo un primer nivel de diagnóstico de la organización y las características de este, y se espera que estén conectadas con la definición o la comprensión que esté haciendo clima organizacional.

Lima Quiñonez (2005), en su trabajo “Clima organizacional, una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la dirección de servicio al cliente en la empresa municipal de agua de la ciudad de Guatemala”, concluye en lo siguiente:

Existe una fuerte identificación del personal con la empresa y con el trabajo que realizan.

No existe dentro de la empresa una política de compensación y reconocimiento del empleado por el buen trabajo realizado, su esfuerzo y entrega al mismo, lo que produce desmotivación y baja autoestima en el trabajador.

No hay una política laboral que estimule el desarrollo, la superación, la preparación y capacitación del personal, no existe una carrera laboral que estimule al trabajador a realizar un buen desempeño y que le permita fijar metas a corto, mediano y largo plazo.

El personal de la Dirección de Servicio al Cliente, tiene la disposición de brindar un mejor servicio, mejorando la calidad de su trabajo, sin embargo no se dan las condiciones de exigencia para comprobar que tan profunda es la convicción del trabajador en este sentido.

El clima organizacional de la Dirección de Servicios al Cliente, se ubica en una franja media con tendencia a la baja, lo que genera situaciones de desmotivación que empieza a evidenciarse en actitudes de poco interés por mejorar su trabajo.

En la investigación denominada “Efecto modulador del tipo de segmento en la predicción de la satisfacción del consumidor”, Martínez, Zurriaga, Luque y Moliner (2005) recomiendan:

Se deben conocer los resultados o utilidades que espera obtener el cliente asimismo, se debe incidir en la comunicación y la publicidad para no despertar unas expectativas que luego no se correspondan con la realidad del servicio.

Finalmente, y tanto en un tipo de segmento como en otro, se deben evitar las experiencias emocionales negativas.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El concepto de clima, a pesar del volumen de investigaciones en que se sustenta, está afectado por algunas imprecisiones de tipo semántico que dificulta su definición sustantiva.

La literatura que se refiere a este campo de estudio utiliza diferentes términos para caracterizarlo tales como clima organizacional, institucional, educativo, etc. Estas expresiones son, de alguna manera, similares aunque ponen énfasis en distintos elementos (la organización, la institución, la educación), lo que puede implicar diferencias en la composición de las variables que definen el concepto

Las definiciones aportadas por los investigadores no siempre se inscriben dentro de la teoría previa suficientemente validada. La complejidad de su naturaleza y la metodología de estudio empleada pueden ser motivos que expliquen este hecho.

Han sido muchos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional que se han propuesto hasta la fecha, pero el que ha demostrado mayor utilidad es que utiliza como elemento fundamental las

percepciones que el trabajador tiene, las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, etc.

Chiavenato I. (1981) establece que el clima organizacional puede ser definido como el conjunto de características que describen a una organización y que distinguen a esa organización de otra. Es relativamente duradera e influye en la conducta de las personas en la organización.

#### **2.2.1.1 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

A fin de poder realizar la medición del clima organizacional es necesario definir las dimensiones que se derivan de este constructo.

Como consecuencia de la falta de acuerdo entre los investigadores en la definición de clima, resulta difícil encontrar consistencia entre las dimensiones propuestas por diversos autores, más cuando unas proceden

de condiciones teóricas y otras de estudios empíricos a partir de instrumentos de medida de clima. Por ello, las clasificaciones de clima organizacional son muy diversas.

Litwin y Stringer (1968), en el *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ), propone nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad.

Moss (1974) plantea 10 dimensiones para definir el clima organizacional: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación comodidad.

Tagiuri (1968), en el *Executive Climate Questionnaire* (ECQ), se refiere, sobre todo, a políticas y prácticas, atmosfera profesional, cualidades de los superiores, cualidades del departamento, énfasis en los resultados.

En nuestra investigación utilizaremos las dimensiones que más se adecuan para el ámbito de estudio:

## **CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

- Identidad
- Conflicto y cooperación
- Motivación

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

- Remuneración
- Estructura
- Toma de decisiones
- Comunicación organizacional

## **POTENCIAL HUMANO**

- Comodidad
- Recompensa
- Innovación
- Liderazgo

### **2.2.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de las compañías exitosas. “satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero”, es una promesa difícil, pero miles de negocios crecen y sobreviven en base a esta promesa, el cliente aprende a confiar en esa compañía y termina volviendo a comprar en el mismo lugar.

Desde el punto de vista del marketing, la satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing, la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito en los mercados. Es uno de los tópicos que más interés ha despertado en la literatura de marketing en general, y en particular en el ámbito de servicios.

Desde la década de los setenta, numerosos autores han ofrecido definiciones que, bajo diferentes puntos de vista, enriquecen su significado y mejoran el conocimiento de su proceso de formación y sus implicaciones posteriores. Sin embargo, la variedad de aproximaciones indica una cierta confusión en la investigación, tal vez explicada por el doble enfoque: proceso-resultado que ha marcado las aportaciones en la literatura. La falta de coincidencia en la conceptualización de la satisfacción

supone para los investigadores cierta dificultad a la hora de seleccionar la definición más adecuada, desarrollar medidas válidas y comparar los resultados empíricos (Giese y Cote, 2000). De hecho, Olshavsky y Kumar (2001) afirman que existen lagunas serias en el ámbito conceptual que debilitan el soporte empírico de las aportaciones.

Las definiciones que entienden la satisfacción como un proceso de evaluación, permitiendo identificar claramente los antecedentes de dicho fenómeno, son abundantes. Para explicar dicho proceso que conduce a los juicios de satisfacción, el paradigma de la desconfirmación de expectativas ha sido el soporte teórico de mayor utilidad. Se define este concepto, como una valoración o forma de medida de determinadas variables, principalmente la percepción de los resultados (performance) y ciertos estándares de comparación. Sucesivas variables comparativas con la performance se han ido incorporando a la investigación sobre satisfacción, desde las necesidades, las expectativas, los deseos hasta las normas basadas en la experiencia, entre otras.

Giese y Cote (2000) critican las definiciones que tratan la satisfacción como un proceso evaluativo, ya que se limitan a identificar el mecanismo y las variables que contribuyen a su formación, pero no

determinan el carácter de este fenómeno. Estos autores defienden aquellas aportaciones que interpretan la satisfacción como el resultado de la evaluación de una experiencia, haciendo referencia a la naturaleza de dicha respuesta, ya sea cognitiva, afectiva o una combinación de ambas.

Además, la conceptualización de la satisfacción del consumidor puede interpretarse desde el punto de vista de una transacción específica o desde una visión acumulativa.

La mayoría de las definiciones de la literatura corresponden al primer enfoque (Mano y Oliver, 1993; Giese y Cote, 2000), si bien propuestas como Anderson et al. (1994) consideran la satisfacción como una evaluación global realizada sobre la experiencia de consumo a lo largo del tiempo o sobre un conjunto de experiencias del mismo tipo.

Aportaciones más recientes adoptan estas aproximaciones en sentido amplio, soportando que la satisfacción es «una medida global de un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas» (Yu y Dean, 2001).

Según Jones y Suh (2000), la satisfacción definida desde este punto de vista explicaría mejor las intenciones comportamentales.

En cuanto a las medidas propuestas, la investigación aplicada en materia de satisfacción ha empleado para identificar y cuantificar este fenómeno, desde escalas para medir variables relacionadas con la formación de la satisfacción, como las expectativas, la performance, la desconfirmación, o los afectos, hasta medidas específicas directas del nivel de satisfacción que experimenta el consumidor.

El uso de las escalas multi-ítem se argumenta al señalar que aportan mayor fiabilidad a la medida, y por tanto, recogen mejor la magnitud del constructo.

La experiencia de un buen servicio depende de canalizar correctamente las expectativas del cliente y, a la vez, de brindar una prestación adecuada.

Brindar satisfacción en los servicios implica:

- Generar una experiencia de compra que satisfaga.
- Atender las necesidades del cliente conforme el cliente espera que se atienda.
- Todo aquello que agregado al producto aumenta su utilidad o valor para el cliente.

Como aspecto importante, tenemos la satisfacción, lo intangible y el valor añadido. Sin embargo, estas dependen de la interpretación que le den las personas. La satisfacción “real” de la persona, por ejemplo, está principalmente en un nivel perceptual, por tanto, más en el campo de la psicología. Y en muchos casos, la percepción llega a ser distinta de la realidad.

Un servicio se podrá considerar exitoso cuando el usuario tenga una percepción del servicio recibido que sea superior a la expectativa que éste tenía antes a la compra/consumo. Puede en términos aritméticos, expresarse como:

Satisfacción del servicio = percepciones – expectativas.

$$= P - E$$

Si:  $P - E > 0$  o  $P > E$ , Exitoso.

Si:  $P - E < 0$  o  $P < E$ , Insatisfacción

Si:  $P - E > 0$  o  $P > E$ , Indiferencia

La "expectativa", salvo que se trate de un producto nuevo o desconocido para el consumidor, será el reflejo de otras experiencias anteriores en relación a productos/servicios semejantes, definidos en términos de personas, bienes, instalaciones, sistemas operativos, marketing, entre otros. Sin embargo, esta comparación entre percepciones y expectativas no es trivial ni es sencilla, además, se ven influenciadas por la interacción que se tenga con otras personas.

Estas percepciones representan el resultado "real" para el usuario y, por lo tanto, son fundamentales para su actuar posterior. Estas percepciones afectarán el comportamiento futuro.

Por "Valor para el cliente" se entiende del valor que le da el cliente a un servicio según sus atributos. Es importante conocer el valor que tiene un servicio para el cliente y a qué atributo el cliente le otorga más valor. Para estos fines puede ser útil el siguiente esquema de valoración:

Valor según el cliente:

Valor Económico + Valor Funcional + Valor Percepcional + Valor Evaluativo

Donde:

- Valor económico: Valor económico que le da el cliente al servicio recibido.
- Valor funcional: Utilidad y nivel de conveniencia ante su uso.
- Valor perceptual: Percepción e interpretación psicológica del servicio.
- Valor evaluativo: Valoración del servicio según factores sociológicos (status, roles sociales, idiosincrasias, a nivel comunidad, etc.).

Por lo tanto, el atributo de decisión: costo/precio resulta incompleto.

Es más importante establecer cuál de los elementos de Valor aprecia más el cliente para con ello poner nuestros mejores esfuerzos en este factor. Sin embargo, debe quedar claro, que el valor final será la evaluación conjunta de la combinación de los cuatro factores antes aludidos.

### **Dimensiones de la satisfacción del cliente**

Respecto de los principales factores y dimensiones de la satisfacción con el servicio puede señalarse que el servicio se puede clasificar según distintos factores que marcan diferencias importantes entre sí.

Por ello, es necesario evaluar las dimensiones más resaltantes que las caracterizan para poder dedicarse enfocadamente a su desarrollo. En este sentido, podemos plantear las diferentes dimensiones posibles en los servicios:

- Monetaria: La dimensión monetaria se refiere no sólo al precio sino también al margen y al flujo de caja, tanto para el cliente como para el prestatario.
- Tiempo: La dimensión del tiempo se refiere a los aspectos operativos, las colas de espera, los tiempos de respuesta, demoras, entre otros.
- Adaptabilidad: La adaptabilidad se refiere a la capacidad de adaptación de la organización para atender las necesidades particulares del cliente.
- Predictibilidad: La predictibilidad es el grado de consistencia, uniformidad, y rangos definidos de variabilidad en la prestación del servicio.
- Innovación: La innovación se refiere a las habilidades del prestatario para desarrollar servicios, para mejorar las operaciones, y cambiar el estado de cosas influyendo en el entorno.

- **Accesibilidad:** La accesibilidad implica la facilidad, visibilidad, comodidad y calidad de acceso al servicio que uno desea.
- **Acción de personas:** La acción de las personas se refiere a la relación interpersonal entre dos o más individuos - trato, empatía, atención, etc.
- **Ambiental:** El tema ambiental es la dimensión relacionada con las instalaciones, ambiente físico y otros circundantes al servicio principal.
- **Seguridad:** La seguridad para el cliente y para el prestatario, se ve fortalecida gracias a garantías y mecanismos de reflujo que reducen la intangibilidad e incertidumbre de algún servicio.

### **Principios de la satisfacción del cliente**

Franco (2001), acerca de cómo funciona la satisfacción del cliente, señala que: “la satisfacción del cliente es un proceso estándar:

- 1) Se escucha al cliente a través de diversos procedimientos;
- 2) Se actúa rápidamente, en concordancia a lo escuchado”.

¿Cómo escuchar a los clientes y volvernos a comunicar? El cliente es el número 1; los escuchamos de 2 formas: por solicitud, para que nos den sus opiniones o simplemente vienen y nos dan sus quejas o reclamos. También existen las encuestas.

Las encuestas nos permiten saber qué tan satisfecho está el cliente con el producto, el precio, el servicio, etc.

Franco señala que para que exista satisfacción de clientes existen 4 principios básicos que son:

1. Satisfacción del cliente = percepciones expectativas

$$SC = PE.$$

Todo ser humano espera algo, cuando compramos lo que deseábamos y lo percibimos en el momento de la verdad, esa diferencia aritmética es la Satisfacción del cliente.

Especificaciones:

- Es necesario exceder sus expectativas, no simplemente igualarlos.
- Los clientes convierten sus expectativas en promesas crecientes.
- Ante el líder del mercado, los clientes no aceptan rebajar sus expectativas.

- ¿Cómo manejar las expectativas de los clientes? Conociendo y afectando sus causas: comentarios informales (referencias de otros clientes, amigos etc.), necesidades personales, experiencias pasadas y comunicaciones externas (fuerza de ventas, publicidad, folletos, etc.)
- ¿Cómo manejar las percepciones de los clientes? Conociendo y afectando sus dimensiones: tangibles, confiabilidad, respuesta, habilidades cortesía, seguridad, acceso, comunicación y comprensión.

**2. Queja + solución rápida = Incrementa satisfacción.**

Especificaciones:

- Capacidad de resolver rápidamente los problemas; es un factor de éxito.

Si tenemos en cuenta la importancia que tiene la queja como oportunidad para superarnos debemos:

- a. Habilitar un canal de comunicación para que los clientes puedan expresarse, manifestar su desagrado, y que encuentren la vía necesaria para hacerlo en la empresa. De no ser así, estadísticamente está comprobado que un cliente insatisfecho

comenta su insatisfacción con hasta 10 personas en promedio, lo cual genera un efecto totalmente adverso al que esperamos.

- b. Gerenciar el tratamiento de la solución de la queja: Si logramos que el cliente se queje en la empresa y no con otras personas, resulta fundamental atender eficientemente ese reclamo y solucionarle el problema o reparar la situación. De esa atención dependerá transformar su insatisfacción en satisfacción, y lograremos retener y, más aún, fidelizar a ese cliente que de otra manera hubiéramos perdido.

La fidelización de los clientes debe ser un objetivo prioritario en las organizaciones y se logra únicamente con clientes satisfechos: a medida que aumentemos el nivel de satisfacción, mayor será el índice de retención de clientes.

- c. Orientar la cultura organizacional: toda la organización debe estar convencida de la importancia que tiene la queja del cliente y deben ser conscientes del tratamiento que hay que darle

**3. Cliente muy satisfecho** = Cliente fiel, hacemos satisfacción de clientes porque queremos que nos compren hoy, mañana y así

sucesivamente, porque los clientes que nos recompran nos son menos costosos que atraer uno nuevo.

**4. Cliente = 1**, Hay que verlo así desde toda perspectiva ya que él percibe si se le está viendo de esa forma.

Especificaciones:

- La satisfacción del cliente es lo primero.
- Es el primer principio de calidad (Total Quality Management = Te Quiero Mucho)
- Es el primer capítulo de todos los premios nacionales de calidad y de los ISO 9000.
- "Es el cliente quien paga nuestros salario. El Jefe sólo los administra " (Henry Ford)

En conclusión, puede señalarse que lo que se busca es cambiar la cultura empresarial y para hacerlo se necesita la suma de los individuos y lo que estamos buscando en cada uno de éstos es el cambio de una serie de actitudes. Con una cultura y actitud individual de aspectos positivos (futuro), trabajo en equipo (confianza, fuerza, un solo objetivo en común),

mejora continua (sobresalir, cambiar) y propiedad (profesional y responsable: yo soy la empresa) haremos del cliente el número 1

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

### **Estructura organizacional**

Es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.

### **Clima organizacional**

Son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

### **Eficacia administrativa**

Funcionalidad del proceso administrativo en términos de rendimiento administrativo y sus dimensiones básicas.

### **Satisfacción del cliente**

Valoración personal que el cliente otorga al producto o servicio recibido.

### **Calidad del servicio**

Calidad es lo que se le da la cliente (hard quality), servicio es cómo se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad. El componente del

servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, etc. La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, sin embargo, en ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio. Comprende dos componentes: calidad del producto y calidad percibida:

a) Calidad del producto: Se puede definir como su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor. Se puede definir también como la aptitud para su uso (que sea idóneo para el uso al que está destinado). En las normas internacionales la palabra Calidad está definida como: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas;

b) Calidad percibida: Evaluación personal y subjetiva de los productos y/o servicios por parte del consumidor.

### **Cliente**

Quien recibe un producto o un servicio. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o el proceso. Los clientes pueden ser externos o internos. Los clientes externos no son miembros de la empresa que produce el producto que les afecta. Los clientes internos son afectados por

un producto fabricado por su propia empresa. Cliente interno (empleado) es el empleado receptor primario de la misión, estrategias y acciones planteadas por la organización para crear valor y ofrecer un servicio óptimo al cliente externo. Cada empleado se convierte en un cliente conforme recibe insumos (información, tareas, etcétera), de otro modo, hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio como reflejo de la cultura organizacional.

### **Competencia**

Organización que hace los mismos productos o productos sustitutos de los nuestros (que presta los mismos servicios o servicios sustitutos de los nuestros).

### **Entorno institucional**

Esta noción se define como el conjunto de relaciones establecidas entre las Federaciones y otros actores sociales (educativos, religiosos, políticos, comunitarios, etc.). El modo en que cada Federación se relaciona con su entorno muestra cosas muy interesantes. Por un lado, permite observar de qué manera se diferencia de otras organizaciones, es decir la identidad cultural de la Federación (fines, ideario, espíritu, etc.). Por otro lado, muestra qué tanto las federaciones logran construir comunidades educativas en sus respectivos entornos. Los indicadores resumen

relaciones con diversos actores en virtud de: tipo, calidad y cantidad de los vínculos.

### **Toma de decisiones**

Este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización sopesa entre diferentes alternativas y elige una de ellas. La variable "toma de decisiones" incluye tres preguntas relacionadas: qué, cómo y quiénes deciden.

### **Percepción de problemas**

Esta última variable intenta reflejar la forma en que las autoridades de la federación perciben los principales problemas que los preocupan. Estas percepciones nos permiten saber qué orden de prioridades y obstáculos forman parte de cada federación. Los indicadores construidos captan la opinión de quien contesta (miembro de la federación) con respecto a problemas y formas de resolverlos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica**

Se considera de tipo básica, porque la finalidad de la presente investigación es generar y/o ampliar conocimientos sobre un tema específico en particular el clima organizacional y la satisfacción del cliente, los que servirán para futuros trabajos de investigación de tipo aplicativo (Zorrilla, 2007).

##### **3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es descriptiva-correlacional. Emplearemos el diseño no experimental de tipo transeccional correlacional.

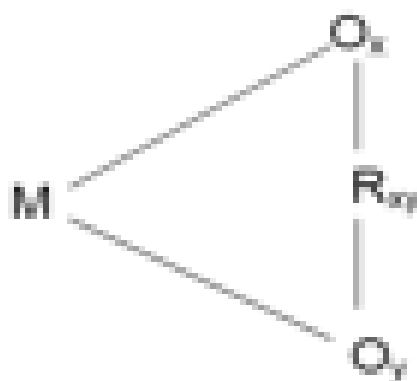
Es un diseño no experimental porque no existe manipulación activa de alguna variable en estudio, estas se analizan tal como suceden en la

realidad, además es un diseño transeccional, porque se establece la relación de variables medidas en una muestra en un único momento de tiempo (Hernández Sampieri et al, 2010).

El diseño es correlacional porque el objetivo del estudio es identificar el tipo de relación o asociación existente entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente sin establecer una relación causal.

Bajo este diseño se describe en primer lugar las dos variables, luego se calcula el coeficiente de correlación de Spearman y finalmente se realiza una prueba de hipótesis para determinar si este es significativo para ver si existe o no relación entre las variables.

Esquemáticamente el diseño se puede representar de la manera siguiente:



Dónde:

M: Muestra de investigación

O<sub>x</sub>: Clima organizacional

O<sub>y</sub>: Satisfacción laboral

R<sub>xy</sub>: Coeficiente de correlación de Spearman

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 POBLACIÓN**

La población para el presente trabajo de investigación está conformada por los analistas de crédito de la CMAC-TACNA y los clientes que tienen créditos aprobados, mayo del 2013.

### **3.2.2 MUESTRA**

La muestra de la investigación estuvo conformada por 50 analistas de crédito de CMAC Tacna a los que se les aplicó la Escala de Clima Organizacional y 50 clientes a los que se les aplicó el *Cuestionario de satisfacción del cliente*. El tipo de muestreo aplicado fue no probabilístico basado en el criterio personal en el cual el investigador selecciona su muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación.

### **3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima Organizacional (X)**

##### **DIMENSIÓN 1: Cultura de la Organización (X1)**

###### **Indicadores:**

- Identidad
- Conflicto y cooperación

##### **DIMENSIÓN 2: Diseño Organizacional (X2)**

###### **Indicadores:**

- Remuneración
- Toma de decisiones
- Comunicación organizacional

##### **DIMENSIÓN 3: Potencial Humano (X3)**

###### **Indicadores:**

- Comodidad
- Recompensa
- Innovación
- Liderazgo

#### **3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Satisfacción del cliente (Y)**

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1 TÉCNICAS**

Se hizo uso de la encuesta y el análisis de contenido.

Para el acopio de los datos, se diseñó dos cuestionarios orientados a obtener información de las variables en estudio, tanto del clima organizacional, como de la satisfacción del cliente de la CMAC – TACNA.

#### **3.4.2 INSTRUMENTO**

Se elaboraron dos cuestionarios para la recolección de datos (ver anexo).

##### **1. Instrumento para el estudio del clima organizacional.**

Se elaboró un cuestionario denominado “Cuestionario sobre Clima organizacional” que consta de 28 ítems medidos en una escala de Likert de 4 puntos.

Para probar la confiabilidad del instrumento se utilizó la prueba del Alfa de Cronbach aplicada a una muestra piloto de 10 analistas

de la CMAC-TACNA, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,975, lo que hace que la escala sea confiable

## **2. Instrumento para el estudio del Satisfacción del cliente.**

Se elaboró un cuestionario denominado “Cuestionario sobre la Satisfacción Laboral” que consta de 8 ítems.

### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

#### **3.5.1 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

El procesamiento de los datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron: El soporte informático **STATGRAPHICS CENTURIÓN VERSIÓN 16.2.03**, software estadístico con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para probar las hipótesis mediante el cálculo de las medidas inferenciales.

Word y Excel para la redacción del informe.

#### **3.5.2 ANÁLISIS DE DATOS**

Se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizaron:

Tablas de frecuencia: estos servirán para la presentación de los datos procesados y ordenados por según sus categorías, niveles o clases correspondientes, gráficos de barras, para identificar la tendencia de los datos.

Tablas de contingencia para visualizar la distribución conjunta de los datos cuando se analizan simultáneamente dos variables.

En cuanto a la estadística inferencial, se utilizará:

Matriz de correlación

Prueba de hipótesis para el coeficiente de correlación Rho

Para las pruebas de hipótesis se utilizará un nivel de significancia de 0,05.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del tratamiento estadístico de las variables de la investigación.

Para el procesamiento de la información estadística se utilizó el software estadístico Statgraphics Centurión Versión 16.2.03, el cual nos permitió obtener los cuadros estadísticos, para la variable clima organizacional así mismo se obtuvieron las distribuciones conjuntas para cada nivel de la variable satisfacción del cliente y las dimensiones del clima organizacional; se obtuvieron las correlaciones entre la variable satisfacción del cliente y cada una de las dimensiones de la variable clima organizacional.

Para identificar los niveles de medición de se utilizó una escala valorativa obtenida utilizando la metodología aplicada en el **estudio de clima organizacional** aplicativo para el procesamiento de encuestas, estudio realizado por el MINSA

## 4.1 ESCALA VALORATIVA

### 4.1.1 VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla 1**

Escala valorativa dimensión cultura organizacional

---

PUNTUACIÓN	VALORACIÓN
08 – 15	No saludable
16 – 23	Por mejorar
24 – 32	Saludable

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

Escala valorativa dimensión diseño organizacional

---

PUNTUACIÓN	VALORACIÓN
09 - 17	No saludable
18 - 26	Por mejorar
27 - 36	Saludable

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3**

Escala valorativa dimensión potencial humano

PUNTUACIÓN	VALORACIÓN
11 - 21	No saludable
22 - 32	Por mejorar
33 - 44	Saludable

Fuente: Elaboración propia

**4.1.2 VARIABLE:** Satisfacción del cliente

**Tabla 4**

Escala valorativa satisfacción del cliente

PUNTUACIÓN	VALORACIÓN
08 - 18	Insatisfecho
19 - 29	Indiferente
30 - 40	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 RESULTADOS

### 4.2.1 Clima organizacional

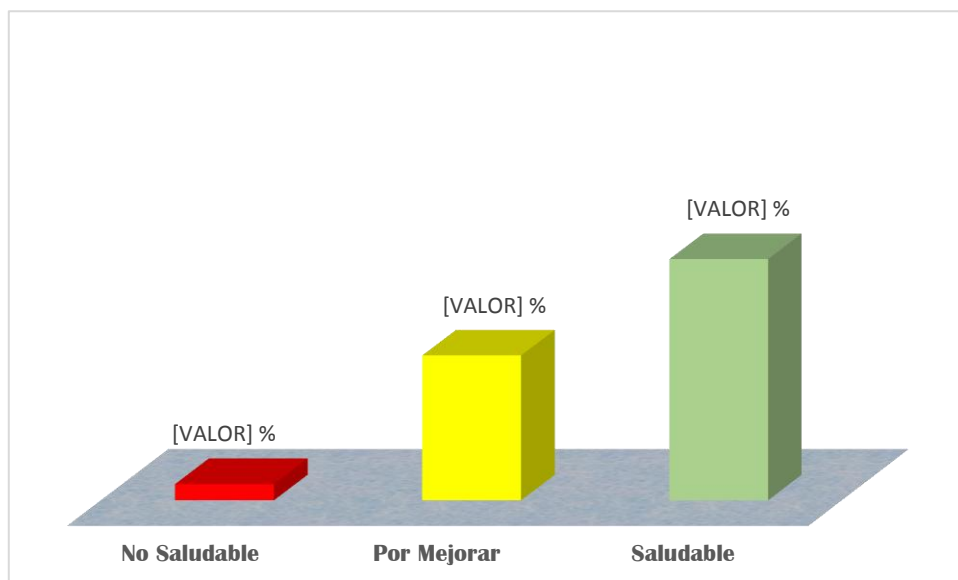
#### 4.2.1.1 Cultura organizacional

**Tabla 5**

Clima organizacional de la CMAC-Tacna, cultura organizacional

Clima	Frecuencia	%
No saludable	02	04
Por mejorar	18	36
Saludable	30	60
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 1**

Cultura organizacional

**Fuente:** Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada.

Puntuación: 1216

Promedio: 24,32

Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 5 y la Figura 1 que 60% de los encuestados consideran a la cultura organizacional saludable; un 04% lo considera un clima no saludable.

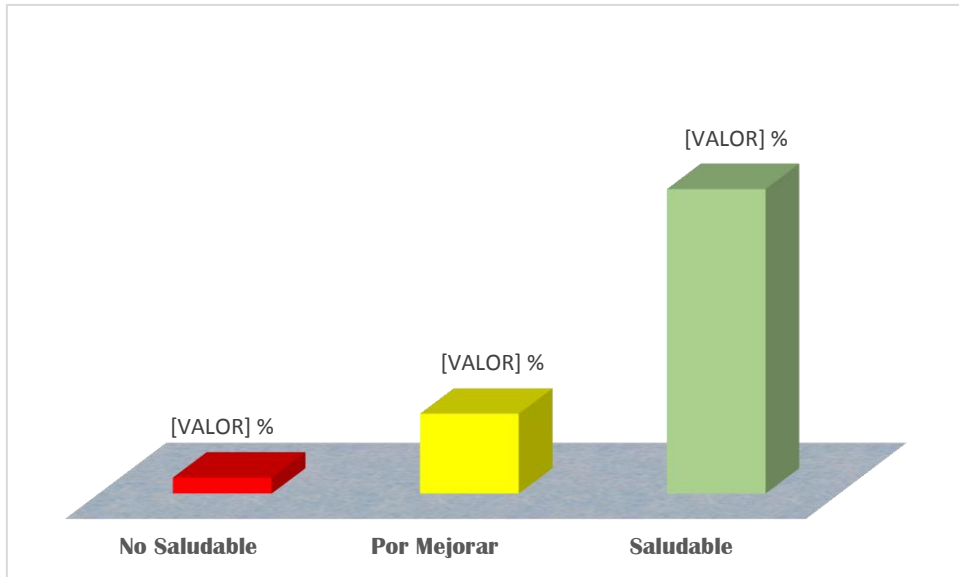
La puntuación total 1216 y el puntaje promedio 24,32 determinan la evaluación de esta dimensión saludable.

**Tabla 6**

Cultura organizacional de la CMAC-Tacna identidad

Clima	Frecuencia	%
No saludable	02	04
Por mejorar	10	20
Saludable	38	76
	50	100

Fuente: Elaboración propia, basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 2**

Identidad

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 502

Promedio: 10,04

Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 6 y la Figura 2 que 76% de los encuestados consideran a la Identidad como un clima saludable, un 4% lo considera no saludable.

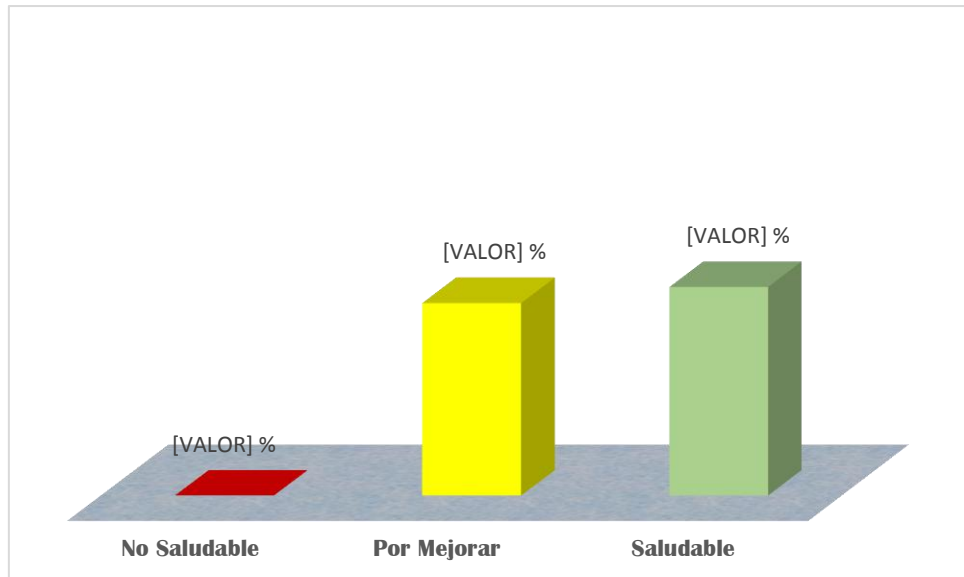
La puntuación total 502 y el puntaje promedio 10,04 determinan la evaluación de este indicador de la cultura organizacional saludable.

**Tabla 7**

Cultura organizacional de la CMAC-Tacna conflicto y cooperación

Clima	Frecuencia	%
No saludable	00	00
Por mejorar	24	48
Saludable	26	52
	50	100

**Fuente:** Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 3**  
Conflicto y cooperación

**Fuente:** Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 278

Promedio: 5,56

Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 7 y la Figura 3 que 52% de los encuestados consideran a la cooperación como saludable, un 48% lo considera un clima por mejorar.

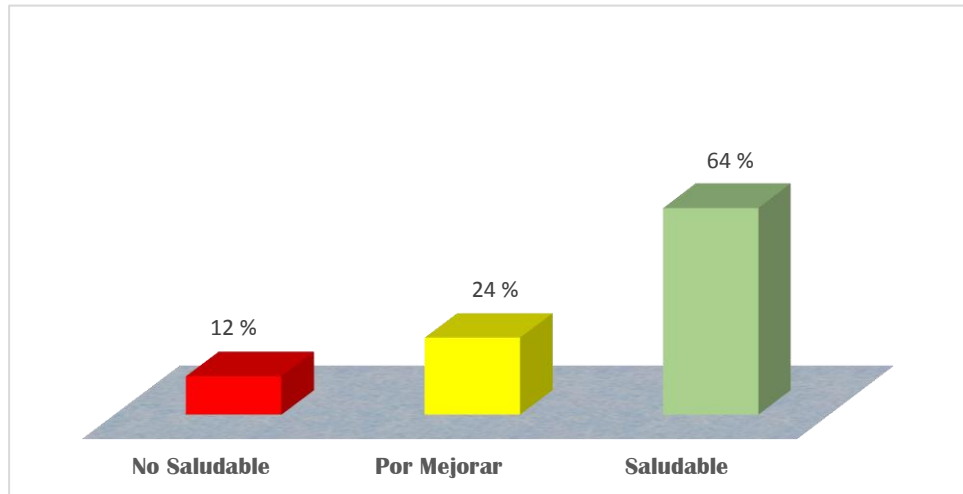
La puntuación total 278 y el puntaje promedio 5,56 determinan la evaluación de este indicador de la cultura organizacional saludable.

**Tabla 8**

Cultura organizacional de la CMAC-Tacna motivación

Clima	Frecuencia	%
No saludable	06	12
Por mejorar	12	24
Saludable	32	64
	50	100

**Fuente:** Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 4**

Motivación

**Fuente:** Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 436

Promedio: 8,72

Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 8 y la Figura 4 que 64% de los encuestados considera a la *motivación* como saludable, un 12% lo considera un clima no saludable.

La puntuación total 436 y el puntaje promedio 8,72 determinan la evaluación de este indicador de la cultura organizacional saludable.

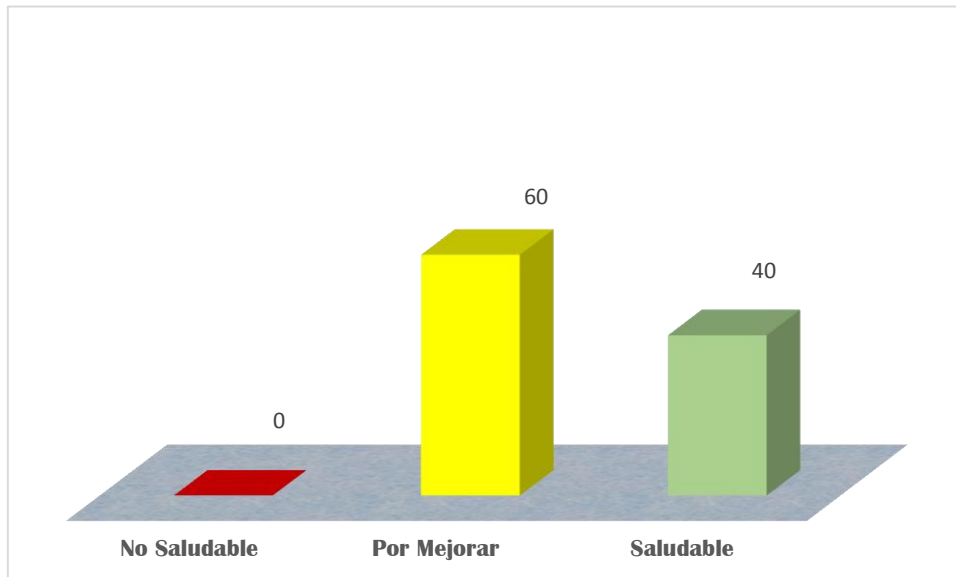
#### 4.2.1.2 Diseño organizacional

**Tabla 9**

Clima organizacional de la CMAC-Tacna diseño organizacional

Clima	Frecuencia	%
No saludable	00	00
Por mejorar	30	60
Saludable	20	40
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 5**

Dimensión diseño organizacional

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 1314

Promedio: 26,28

Evaluación: Por mejorar

Se observa en la Tabla 9 y la Figura 5 que 60% de los encuestados consideran al diseño organizacional por mejorar, un 40% lo considera un clima saludable.

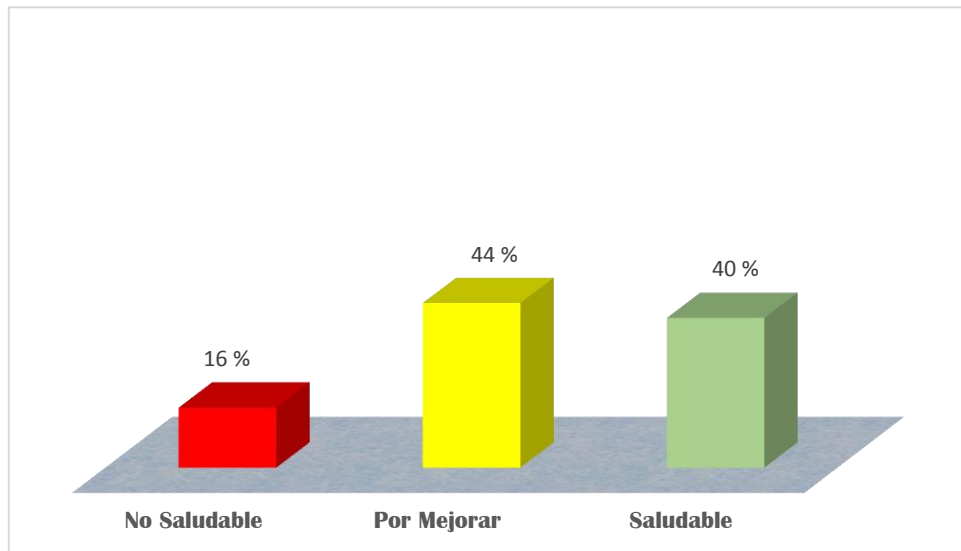
La puntuación total 1314 y el puntaje promedio 26,28 determinan la evaluación de esta dimensión por mejorar.

**Tabla 10**

Diseño organizacional de la CMAC-Tacna remuneración

Clima	Frecuencia	%
No saludable	08	16
Por mejorar	22	44
Saludable	20	40
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 6**  
Remuneración

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 236

Promedio: 4,72

Evaluación: Por mejorar

Se observa en la Tabla 10 y la Figura 6 que 44% de los encuestados considera a la remuneración por mejorar, un 16% lo considera un clima no saludable.

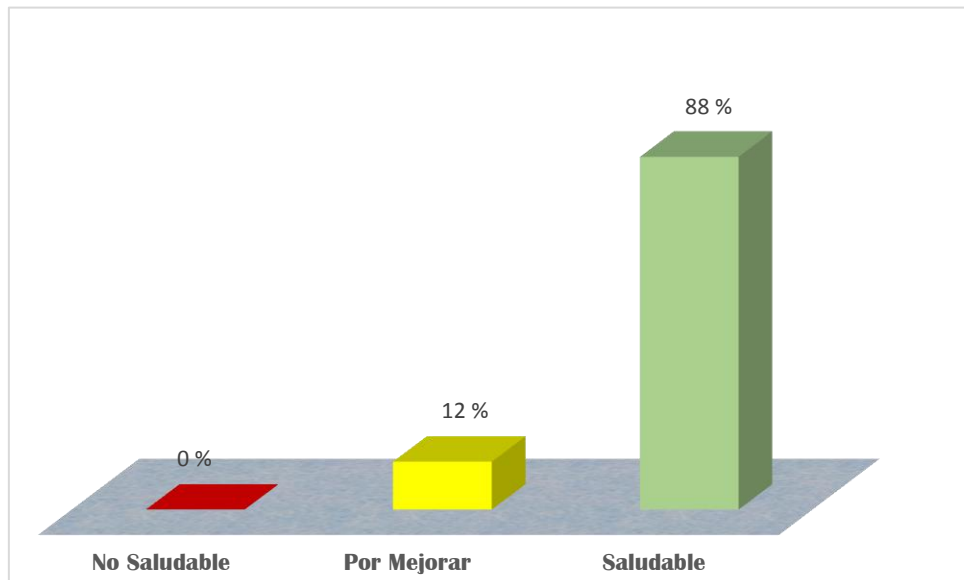
La puntuación total 236 y el puntaje promedio 4,72 determinan la evaluación de este indicador del diseño organizacional por mejorar.

**Tabla 11**

Diseño organizacional de la CMAC-Tacna estructura

Clima	Frecuencia	%
No saludable	00	00
Por mejorar	06	12
Saludable	44	88
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 7**  
Estructura

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 326

Promedio: 6,52

Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 11 y la Figura 7 que 88% de los encuestados considera a la estructura saludable, un 12% lo considera un clima por mejorar.

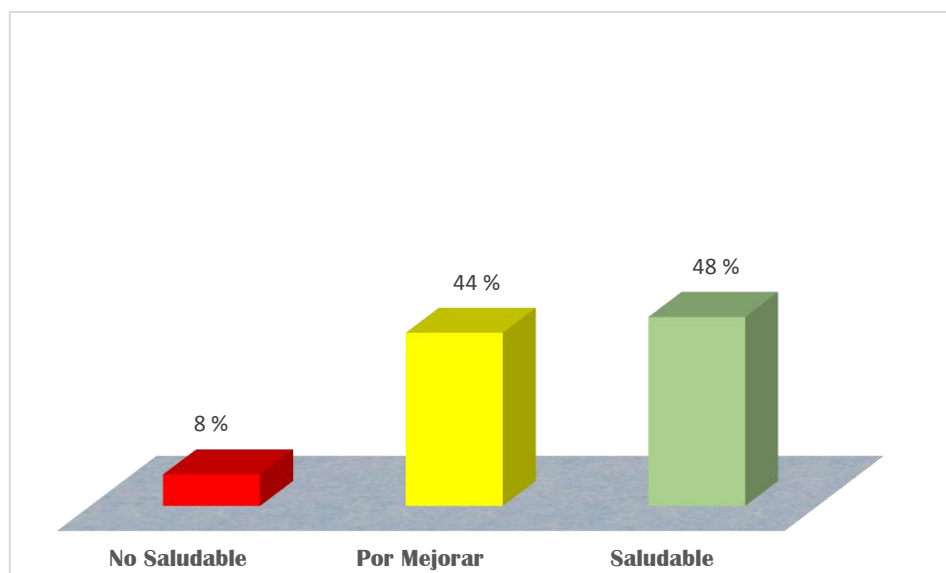
La puntuación total 326 y el puntaje promedio 6,52 determinan la evaluación de este indicador del diseño organizacional como saludable.

**Tabla 12**

Diseño organizacional de la CMAC-Tacna toma de decisiones

Clima	Frecuencia	%
No saludable	04	08
Por mejorar	22	44
Saludable	24	48
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 8**

Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 272

Promedio: 5,44

Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 12 y la Figura 8 que 48% de los encuestados considera a la toma de decisiones como saludable, un 8% lo considera un clima no saludable.

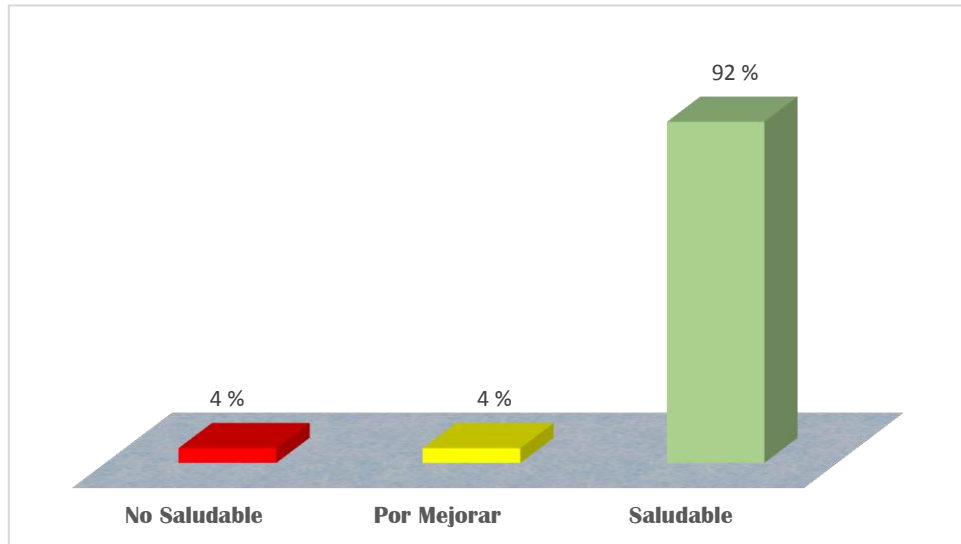
La puntuación total 272 y el puntaje promedio 5,44 determinan la evaluación de este indicador del diseño organizacional saludable.

**Tabla 13**

Diseño organizacional de la CMAC-Tacna comunicación organizacional

Clima	Frecuencia	%
No saludable	02	04
Por mejorar	02	04
Saludable	46	92
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 9**  
Comunicación organizacional

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 480

Promedio: 9,6

Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 13 y la Figura 9 que 92% de los encuestados considera a la comunicación organizacional saludable, un 4% lo considera un clima no saludable.

La puntuación total 480 y el puntaje promedio 9,6 determinan la evaluación de este indicador del diseño organizacional saludable.

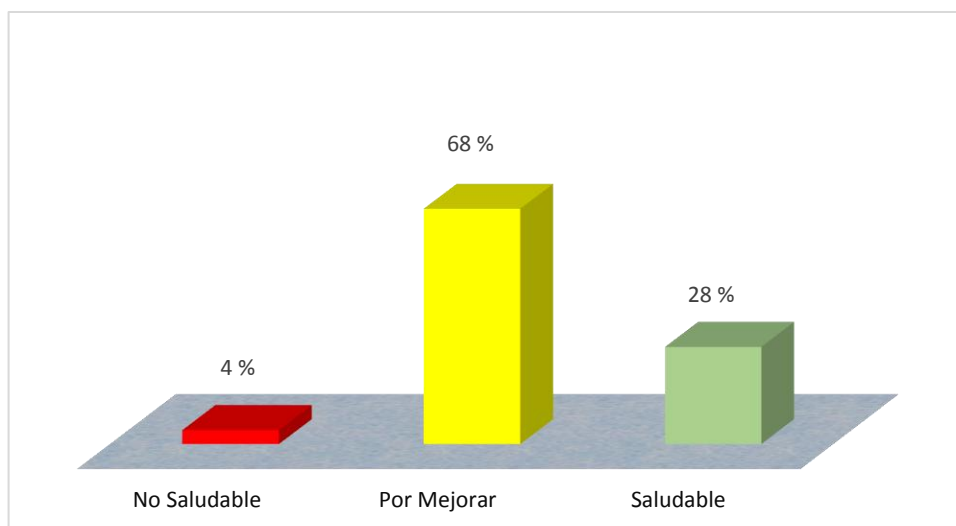
#### 4.2.1.3 Potencial humano

**Tabla 14**

Clima organizacional de la CMAC-Tacna potencial humano

Clima	Frecuencia	%
No saludable	02	04
Por mejorar	34	68
Saludable	14	28
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 10**

Potencial humano

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 1450

Promedio: 29,00

Evaluación: Por mejorar

Se observa en la Tabla 14 y el Figura 10 que 68% de los encuestados consideran al potencial humano por mejorar, un 4% lo considera un clima no saludable.

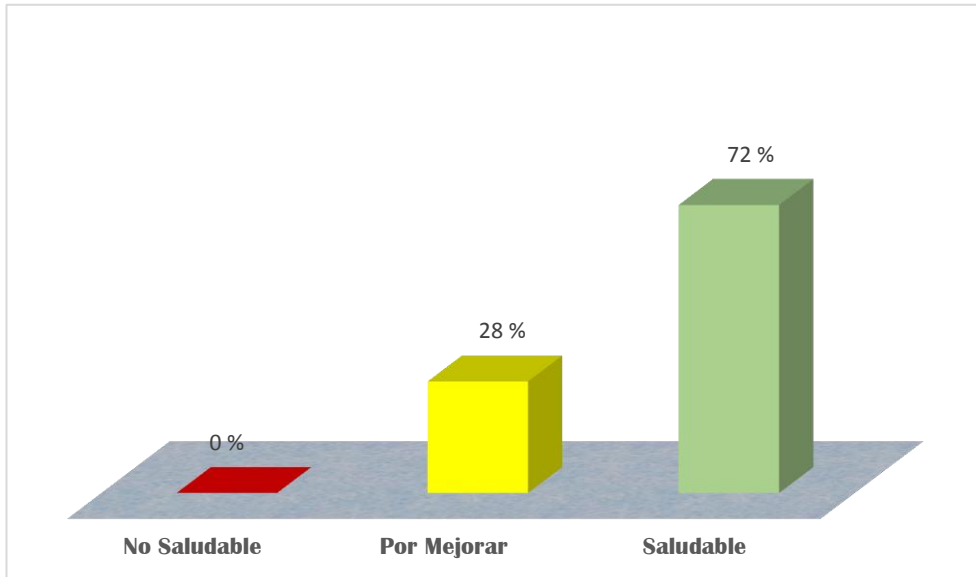
La puntuación total 1450 y el puntaje promedio 29,00 determinan la evaluación de esta dimensión por mejorar.

**Tabla 15**

Potencial humano de la CMAC-Tacna confort

Clima	Frecuencia	%
No saludable	00	00
Por mejorar	14	28
Saludable	36	72
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 11**

Confort

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 310

Promedio: 6,2

Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 9 y la Figura 15 que 72% de los encuestados consideran al confort saludable, un 28% lo considera un clima por mejorar.

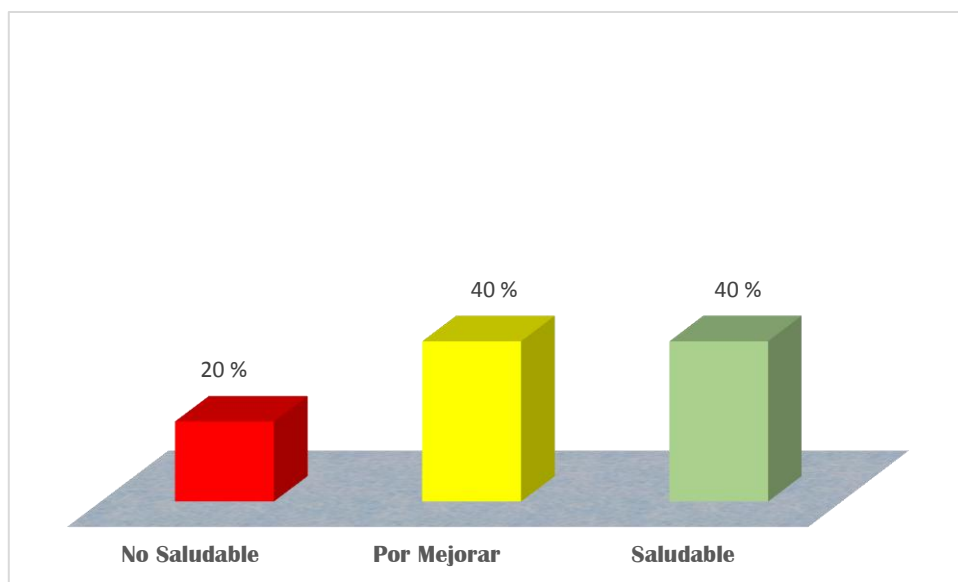
La puntuación total 310 y el puntaje promedio 6,2 determinan la evaluación de este indicador del potencial humano saludable

**Tabla 16**

Potencial humano de la CMAC-Tacna recompensa

Clima	Frecuencia	%
No saludable	10	20
Por mejorar	20	40
Saludable	20	40
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 12**  
Recompensa

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 382

Promedio: 7,64

Evaluación: Por Mejorar

Se observa en la Tabla 16 y la Figura 12 que 40% de los encuestados consideran a la recompensa por mejorar, un 20% lo considera un clima no saludable.

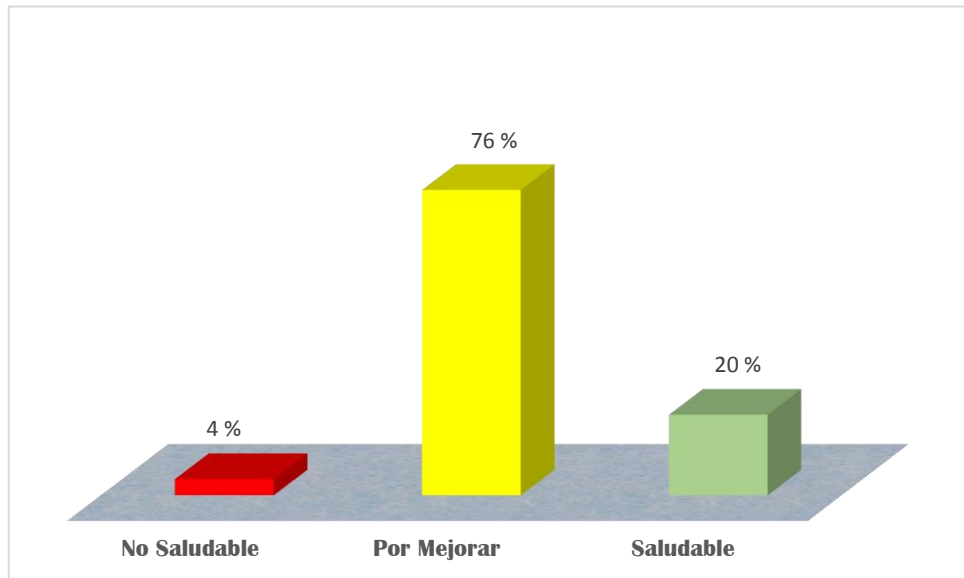
La puntuación total 382 y el puntaje promedio 7,64 determinan la evaluación de este indicador del potencial humano por mejorar.

**Tabla 17**

Potencial humano de la CMAC-Tacna innovación

Clima	Frecuencia	%
No saludable	02	04
Por mejorar	38	76
Saludable	10	20
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 13**  
Innovación

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 490

Promedio: 9,8

Evaluación: Por mejorar

Se observa en la Tabla 17 y la Figura 13 que 76% de los encuestados consideran a la *innovación* por mejorar, un 4% lo considera un clima no saludable.

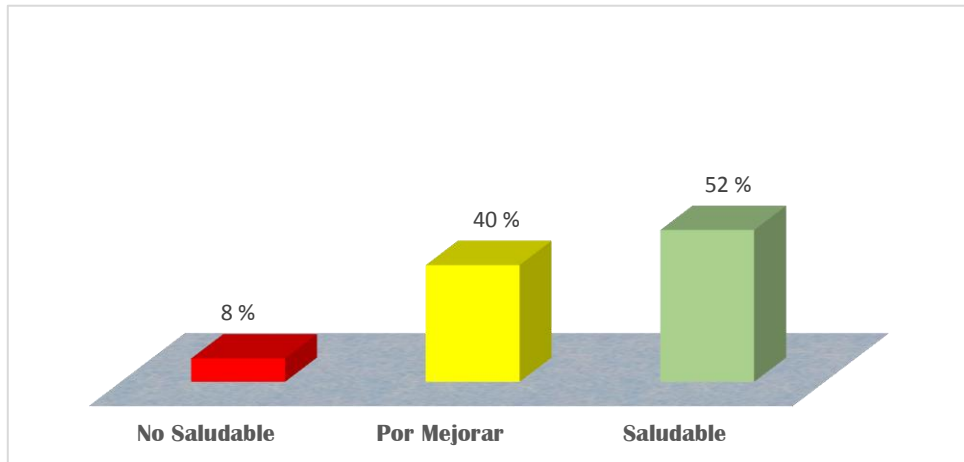
La puntuación total 490 y el puntaje promedio 9,8 determinan la evaluación de este indicador del potencial humano por mejorar.

**Tabla 18**

Potencial humano de la CMAC-Tacna liderazgo

Clima	Frecuencia	%
No saludable	04	08
Por mejorar	20	40
Saludable	26	52
	50	100

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 14**

Liderazgo

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 134

Promedio: 5,36


Evaluación: Saludable

Se observa en la Tabla 18 y la Figura 14 que 52% de los encuestados consideran al Liderazgo saludable, un 08% lo considera un clima no saludable.

La puntuación total 268 y el puntaje promedio 5,36 determinan la evaluación de este indicador del *Potencial humano* saludable.

**Tabla 19**

Evaluación del clima organizacional de la CMAC-Tacna

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	EVALUACIÓN	
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p style="text-align: center;">PUNTAJE 79,60</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>EVALUACIÓN DEL CLIMA</p> <p style="text-align: center;"><b>Por mejorar</b></p>	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Identidad	10,04 Saludable	
		Conflicto y cooperación	5,56 Saludable	
		24,32	Saludable	Motivación
	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Remuneración	4,72	Por mejorar
			Estructura	6,53 Saludable
			Toma de decisiones	5,44 Saludable
		26,28	Por mejorar	Comunicación Organizacional
	POTENCIAL HUMANO	Confort	6,20 Saludable	
		Recompensa	7,64	Por mejorar
		Innovación	9,80	Por mejorar
29,00		Por mejorar	Liderazgo	5,36 Saludable

**Fuente:** Elaboración propia, basada en los resultados de la encuesta aplicada.

**Tabla 20:**

Priorización de las dimensiones del clima organizacional de la CMAC-Tacna

PRIORIDAD	DIMENSIÓN	CLIMA ADVERSO	EVALUACIÓN
1	Potencial humano	0,45	Por mejorar
2	Diseño organizacional	0,36	Por mejorar
3	Cultura organizacional	0,32	Saludable

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

En la Tabla 20 se observa la priorización del clima adverso, mostrándose la prioridad de las dimensiones que deben tenerse en cuenta para mejorar el clima organizacional de la CMAC-Tacna.

**Tabla 21**

Priorización de los indicadores del clima organizacional de la CMAC-Tacna

<b>PRIORIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CLIMA ADVERSO</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
1	Remuneración	0,54	Por mejorar
2	Innovación	0,52	Por mejorar
3	Recompensa	0,48	Por mejorar
4	Liderazgo	0,44	Saludable
5	Toma de decisiones	0,43	Saludable
6	Conflicto y cooperación	0,41	Saludable
7	Motivación	0,36	Saludable
8	Confort	0,30	Saludable
9	Comunicación	0,27	Saludable
10	Estructura	0,24	Saludable
11	Identidad	0,22	Saludable

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

En la Tabla 21 se observa la priorización del clima adverso, mostrándose la prioridad de los indicadores que deben tenerse en cuenta para mejorar el clima organizacional de la CMAC-Tacna.

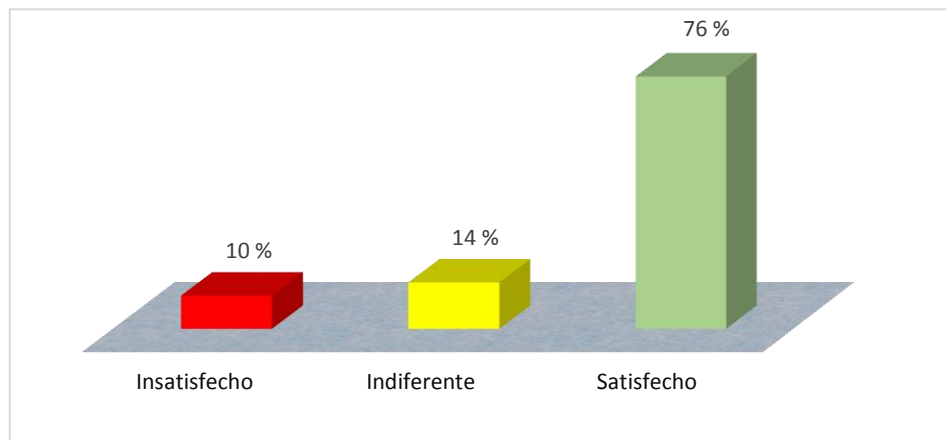
#### 4.2.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**Tabla 22**

Niveles de satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna

Nivel de Satisfacción	Frecuencia	%
Insatisfecho	05	10
Indiferente	07	14
Satisfecho	38	76
	50	100

**Fuente:** Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada



**Figura 15**

Niveles de satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

Puntuación: 1585

Promedio: 31,7

Evaluación: Satisfecho

Se observa en la Tabla 22 y la Figura 15 que 76% de los encuestados consideran su nivel de satisfacción como satisfactorio, un 10% considera su nivel de satisfacción como insatisfecho.

La puntuación total 1585 y el puntaje promedio 31,7 determinan la evaluación de la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna como satisfactorio.

**Tabla 23**

Dimensiones de la variable satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna

DIMENSIÓN	MEDIA	DE
Atención	4,18	0,69
Proceso	3,94	0,47
Seguridad	3,64	0,93

**Fuente:** Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta aplicada

En la Tabla 23 se observan los promedios para las dimensiones de la variable satisfacción del cliente, evaluadas en un rango de 1 a 5 destacándose la atención con un promedio de 4,18

**Tabla 24**

Correlación ordinal de Spearman

	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>			
	<b>r</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>IC 95%</b>
<b>Dimensión 1</b>	0,5615	50	0,0247	0,44 – 0,68
<b>Dimensión 2</b>	0,4885	50	0,0486	0,36– 0,61
<b>Dimensión 3</b>	0,4789	50	0,0499	0,32 – 0,60
<b>Clima Organizacional</b>	0,5467	50	0,0232	0,42 – 0,67

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta

Se observa en la Tabla 24 las correlaciones de Spearman entre la variable clima organizacional y sus dimensiones con la variable Satisfacción del cliente, siendo todas significativamente distintas de cero,  $P < 0.05$ ; lo que se puede confirmar con los intervalos de confianza respectivos, dado que ninguno de ellos incluye al cero.

### **4.3 COMPROBACIÓN DE HPÓTESIS**

Para comprobar las hipótesis se procedió a correlacionar cada una de las dimensiones del clima organizacional con la satisfacción del cliente.

#### **4.3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes

##### **Hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula ( $H_0$ ):**

No existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna.

##### **Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):**

Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna.

**Tabla 25**

Correlación de Spearman entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna

	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>r</b>	<b>0,5467</b>
	<b>P</b>	<b>0,0232</b>
	<b>N</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta

En el *Tabla 24* se observa un coeficiente de correlación  $r$  igual a 0,5467 y un nivel de significancia  $P$  igual a 0,0232, estos resultados nos llevan a rechazar la hipótesis nula con un nivel de significancia de 5%.

### **CONCLUSIÓN:**

Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.

## **4.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

### **4.3.2.1 Hipótesis específica 1**

Existe relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.

#### **Hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula ( $H_0$ ):**

No existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna.

##### **Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):**

Existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna.

**Tabla 26**

Correlación de Spearman entre cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna

		<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>r</b>	0,5615	
	<b>P</b>	0,0247	
	<b>N</b>	50	

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta

En el Tabla 26 se observa un coeficiente de correlación  $r$  igual a 0,5615 y un nivel de significancia  $P$  igual a 0,0247, estos resultados nos llevan a rechazar la hipótesis nula con un nivel de significancia de 5%.

## **CONCLUSIÓN**

Existe relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.

#### **4.3.2.2 Hipótesis específica 2**

Existe relación directa entre el diseño organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.

#### **Hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula ( $H_0$ ):**

No existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna.

##### **Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):**

Existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna.

**Tabla 27:** Correlación de Spearman entre el diseño organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna

		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
DISEÑO ORGANIZACIONAL	<b>r</b>	0,4885	
	<b>P</b>	0,0486	
	<b>N</b>	50	

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta

En el *Tabla 24* se observa un coeficiente de correlación  $r$  igual a 0,5467 y un nivel de significancia  $P$  igual a 0,0232, estos resultados nos llevan a rechazar la hipótesis nula con un nivel de significancia de 5%.

## CONCLUSIÓN

Existe relación directa entre el diseño organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.

#### **4.3.2.3 Hipótesis específica 3**

Existe relación directa entre el potencial humano y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.

#### **Hipótesis estadística**

##### **Hipótesis nula ( $H_0$ ):**

No existe relación entre el potencial humano y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna.

##### **Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):**

Existe relación entre el potencial humano y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna.

**Tabla 28**

Correlación de Spearman entre el potencial humano y la satisfacción del cliente de la CMAC-Tacna

	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
POTENCIAL HUMANO	r	<b>0,4789</b>
	P	<b>0,0499</b>
	N	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta

En la Tabla 28 se observa un coeficiente de correlación r igual a 0,4789 y un nivel de significancia P igual a 0,0499, estos resultados nos llevan a rechazar la hipótesis nula con un nivel de significancia de 5%.

### **Conclusión**

Existe relación directa entre el potencial humano y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

Este estudio está destinado a comprobar si el clima organizacional de la CMAC - Tacna repercute en la satisfacción de sus clientes.

Los datos encontrados nos muestran un clima saludable referente a la cultura organizacional; los resultados también nos mostraron un clima por mejorar para las dimensiones diseño organizacional y potencial humano. La evaluación global nos indica un clima organizacional por mejorar.

En referencia a la satisfacción del cliente, los resultados encontrados nos indican que clientes de la CMAC - Tacna muestran un alto grado de satisfacción, el mayor grado se da en la satisfacción con la atención; mientras que el mayor descontento está relacionado a la satisfacción con la seguridad.

Las pruebas t de Student para correlación muestran valores de P menores que 0,05 ( $P < 0,05$ ) para cada una de las hipótesis planteadas en la investigación, lo que indica una relación significativa entre el clima institucional y la satisfacción laboral, dado que todos los coeficientes de correlación son mayores que cero ( $r > 0$ ) podemos caracterizar esta relación como una asociación directa o positiva en el sentido que si se mejora el clima organizacional se mejora la satisfacción de los clientes.

Los resultados de la priorización de las dimensiones del clima organizacional nos indican que se debe poner atención en los siguientes factores:

- Remuneración
- Innovación
- Recompensa

Con la finalidad de alcanzar un clima organizacional armónico lo que permitirá mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

El Clima organizacional influye de manera positiva en la Satisfacción de los clientes de la CMAC-TACNA. La correlación entre ambas variables fue de 0,55. A medida que se mejora el Clima organizacional mejora la satisfacción de los clientes.

### **SEGUNDA**

Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la Satisfacción del cliente de la CMAC-TACNA. La correlación entre ambas variables fue de 0,56. A medida que se mejora la cultura organizacional mejora la satisfacción de los clientes.

### **TERCERA**

Existe una relación moderada entre el diseño organizacional y la Satisfacción del cliente de la CMAC-TACNA. La correlación entre ambas variables fue de 0,49. En la medida que se mejore el diseño organizacional mejorará la satisfacción laboral de los clientes.

#### **CUARTA**

Existe una relación moderada entre el potencial humano y la Satisfacción del cliente de la CMAC-TACNA. La correlación entre ambas variables fue de 0, 48. A medida que se mejora el potencial humano mejora la satisfacción de los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

Ante los planteamientos expuestos en la presente investigación se presentan las siguientes recomendaciones:

### **PRIMERA**

La empresa debe poner atención en los siguientes factores:

- Remuneración.
- Innovación.
- Recompensa.

Con la finalidad de alcanzar un clima organizacional armónico lo que permitirá mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

### **SEGUNDA**

Se debe evaluar sistemáticamente los niveles de satisfacción del cliente

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, P. F. (2002). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46 (Spring), 15-26.
- Bennis, W; NANUS, B. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Norma.
- BROWN, W.; MOBERG, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración*. México: Noriega – Limusa.
- BRUNET L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- CABRERA, G. (1999). Clima organizacional de las empresas chilenas. *Revista de Psicología Social e institucional*, 1 (2). Santiago de Chile
- CASTILLO, J.J.; PRIETO, C. (1990). *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Madrid: CIS.
- CHIAVENATO I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I. (1996). *Administración de recursos humanos* (5.<sup>a</sup> ed.). Bogotá.

COMITÉ TÉCNICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (2009). Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico/Ministerio de Salud. Lima: Ministerio de Salud.

COTTLE, D. W. (1999). Client-Centered Service: How to Keep Them Coming Back for More, John Wiley and Sons, Nueva York.

CRUZ CORDERO, T. (2003). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. La Habana, Cuba: Siglo XXI.

DA SILVA, R. O. (2002). *Teorías de la administración*. Internacional Thomson Editores.

DESSLER. G. (1980). *Organización y administración de empresas*. Colombia: Prentice Hall.

FRANCO, R. (2001). *Customer Satisfaction ¿Por qué Satisfacción del Cliente?* Buenos Aires: Paidós

GAN, Federico; BERBEL, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC.

GARCÉS FUENTES, A. (2004). *Medición del clima organizacional*. Madrid: Aguilar.

GIL VILLEGAS, F. (1990). *Liderazgo*. México: Ed. Instituto de Capacitación Política.

GRANDE, Ildelfonso; ABASCAL, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. ESIC.

HALL, Richard H. (1996). *Organizaciones: estructura y proceso*. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica.

HARRIS, J. (2001). *Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio*. Buenos Aires: Sur.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana de México

JUEZ, P.; DIEZ, F. (1997). *Probabilidad y estadística*. Editorial Díaz de Santos.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global*. (11.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill.

KOTTER, J. (1989). *El factor liderazgo*. México: Apagea.

LIKERT, R. (1967). *The human organization: its management and value*.  
New York: Mac Graw-Hill.

LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, USA: Harvard University Press.

LUSSIER, Robert N.; ACHUA, Christopher F. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. (2.<sup>a</sup> ed). Internacional Thomson Editores.

MACHADO, J. (2002). *La satisfacción del cliente*. Madrid: Bruquera.

MELIA, J.L. & PEIRÓ, J.M. (1989). El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 4, Valencia, España.

PAYNE, R.; PUGH, D.S. (1976). *Organizational Structure and Climate*. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.

ROBBINS & COULTER. (2005). *Administration* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson – Prentice Hall.

RODRIGUEZ V. Joaquín. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México: Thomson.

STONER, J. y Otros (1996). *Administración*. Prentice – Hall Hispanoamericana.

VALLE, R (1995). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

## **ENLACES ELECTRÓNICOS**

GÓMEZ CASTAÑEDA, Omar (2006). Liderazgo, gerencia y carisma.

Disponible en:

[http://ucvvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicologia/tesis\\_ps/TESIS/T75.doc](http://ucvvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicologia/tesis_ps/TESIS/T75.doc)

GONCALVES, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*.

*Sociedad americana para la sociedad*. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm/>

LECETA DEZA, L. J. Diferencias en la autopercepción de liderazgo en dos empresas de la ciudad de Trujillo. [en línea] Disponible en [http://ucvvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicologia/tesis\\_ps/TESIS/T75.doc](http://ucvvirtual.edu.pe/portal/escuelas/psicologia/tesis_ps/TESIS/T75.doc)

PALMA, Sonia. (2004). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL – SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. Disponible en:

<http://www.ilustrados.com/tema/5330/Elaboración-validación-Escala-Satisfacción-Laboral-para.html>

# ANEXO

## **ANEXO 01**

### **MATRIZ DE CONSISTENCIA**



## **ANEXO 02**

# **CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

## CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### **Dimensión: Cultura Organizacional**

1.- Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

2.- Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente agradable

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

3.- Recibo buen trato en mi establecimiento

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

4.- Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

5.- Estoy comprometido con mi organización

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

6.- Me interesa el desarrollo de mi organización

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

7.- Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

8.- Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

### **Dimensión: Diseño Organizacional**

9.- Mi remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

10.- Mi salario y beneficios son razonables

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

11.- Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

12.- Las tareas que desempeño corresponden a mi función

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

13.- Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

14.- En mi organización participo en la toma de decisiones

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

15.- Mi jefe inmediato se comunica regularmente con trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

16.- Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

17.- Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

18.- La limpieza de los ambientes es adecuada

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

19.- En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

20.- Mi trabajo es evaluado en forma adecuada

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

21.- Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

1. Nunca 2. A veces 3. Frecuentemente 4. Siempre

22.- Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer bien mi trabajo

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

23.- La innovación es característica de nuestra organización

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

24.- Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

25.- Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

26.- Mi organización es flexible y se adapta bien a los cambios

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

27.- Mi jefe está disponible cuando lo necesito

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

28.- Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización

1. Nunca    2. A veces    3. Frecuentemente    4. Siempre

## **ANEXO 03**

# **CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Cliente:

El presente cuestionario servirá para obtener información que permitirá brindarle una mejor atención, motivo por el cual pedimos su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo se siente con el proceso de atención al cliente, es decir el servicio que recibe por parte del personal de la CMAC Tacna?

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy Satisfecho

2. ¿Cómo se siente con la atención recibida por parte de los analistas de la CMAC Tacna?

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy Satisfecho

3. ¿Cómo se siente con el horario de atención de la CMAC Tacna?

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy Satisfecho

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las políticas comerciales establecidas en los contratos con la CMAC Tacna?
  1. Muy Insatisfecho
  2. Insatisfecho
  3. Indiferente
  4. Satisfecho
  5. Muy Satisfecho
  
5. ¿Cómo se siente con el monto del crédito otorgado por la CMAC Tacna?
  1. Muy Insatisfecho
  2. Insatisfecho
  3. Indiferente
  4. Satisfecho
  5. Muy Satisfecho
  
6. ¿Cómo se siente con el plazo otorgado por la CMAC Tacna?
  1. Muy Insatisfecho
  2. Insatisfecho
  3. Indiferente
  4. Satisfecho
  5. Muy Satisfecho
  
7. ¿Cómo se siente con las instalaciones de la CMAC Tacna?
  1. Muy Insatisfecho
  2. Insatisfecho
  3. Indiferente
  4. Satisfecho
  5. Muy Satisfecho
  
8. ¿Cómo se siente con el servicio de seguridad de la CMAC Tacna?
  1. Muy Insatisfecho
  2. Insatisfecho
  3. Indiferente
  4. Satisfecho
  5. Muy Satisfecho