

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,

ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL



Clima organizacional y satisfacción del cliente en la Entidad de Servicios de Agua

Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017.

Tesis para optar Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL.

Presentado por:

Bach. Franz Martín TENORIO ALANYA

Asesor:

Dr. Pelayo HILARIO VALENZUELA

Ayacucho - Perú

2019

A Dios, que me comprende en cada desacierto de mi vida y me fortalece para avanzar cada día. A Mery, fuente de inspiración y fortaleza en todos los días de mí vida. A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por haber permitido incrementar mis conocimientos en sus aulas.

A mi asesor Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, por su incondicional apoyo en la planificación y ejecución del presente trabajo de investigación, por compartir sus conocimientos y proporcionarme su valioso tiempo, durante la realización de esta investigación.

A los señores miembros de jurado por sus sugerencias y aportes, para mejorar la presentación del trabajo realizado.

A los directivos, personal administrativo y operarios de la Entidad de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A, por brindarme la información necesaria, para el desarrollo de esta investigación.

A mis padres y demás familiares, por su comprensión, tolerancia y apoyo durante el tiempo dedicado a la elaboración de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	17
ASPECTOS PRELIMINARES.....	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1. Enunciado del problema	17
1.1.2. Formulación del Problema.....	21
Problema general.....	21
Problema Específicos	21
1.2. OBJETIVOS.....	21
1.2.2. Objetivo general.....	21
1.2.3. Objetivos específicos.....	21
1.3. JUSTIFICACIÓN	22
1.4. HIPÓTESIS	22
1.4.2. Hipótesis general.....	22
1.4.3. Hipótesis específicas	23
CAPÍTULO II.....	24
REVISIÓN DE LITERATURA	24
2.1. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1.1. Marco histórico.....	24
2.1.2. Sistema Teórico.....	28
2.1.2.1. Clima organizacional.....	28
a. Definición	28
b. Elemento del clima organizacional.....	30
b.4. Las remuneraciones	36
2.1.2.2. Satisfacción del cliente.....	38
a. Definición	38
b. Elementos de la satisfacción del cliente.....	41
b.1. Calidad del servicio	41

b.2. Calidad del agua (producto)	43
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	44
2.2.1. Clima organizacional.....	44
2.2.6. Cliente.....	46
2.2.7. Satisfacción del cliente.....	47
2.3. MARCO REFERENCIAL.....	48
CAPÍTULO III.....	56
MATERIALES Y MÉTODOS.....	56
3.1. VARIABLES Y DIMENSIONES.....	56
3.1.1. Variable 1.....	56
3.1.2. Variable 2.....	56
3.1.3. Operacionalización de variables.....	57
3.2. METODOLOGÍA.....	58
3.2.1. Tipo y nivel de investigación.....	58
3.2.1.2. Nivel.....	58
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.3.1. Población.....	58
3.3.2. Muestra.....	59
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	60
3.5.1. Técnicas.....	60
3.5.2. Instrumentos.....	60
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	62
CAPITULO IV.....	63
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	63
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1.1. Resultados específicos.....	63
4.1.1.1. Variable Independiente: Clima Organizacional.....	63
4.1.2. Resultados Generales.....	122
4.1.3. Prueba de Hipótesis.....	132
DISCUSIÓN.....	139
CONCLUSIONES.....	143
RECOMENDACIONES.....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149
ANEXOS.....	159
ANEXO 1.....	160

ANEXO 2	161
ANEXO 3	164
ANEXO 4	166
ANEXO 5	172
ANEXO 6	175
ANEXO 7	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Precisión de las funciones del personal	63
Tabla 2	Organización apropiada de funciones	65
Tabla 3	Identificación del liderazgo	66
Tabla 4	Políticas claras y transparentes	67
Tabla 5	Conocimiento de la estructura organizativa	68
Tabla 6	Ausencia de trámites burocráticos	70
Tabla 7	Represión de nuevas ideas por barreras burocráticas	71
Tabla 8	Incidencia de las deficiencias de la planificación en la productividad	72
Tabla 9	Imprecisión de niveles jerárquicos	73
Tabla 10	Liderazgo comprometido con la visión organizacional	75
Tabla 11	Desconfianza del juicio individual en labores realizadas	76
Tabla 12	Confianza del líder en labores asignadas	77
Tabla 13	Responsabilidad de los trabajadores	78
Tabla 14	Proactividad del personal	80
Tabla 15	Solución individual de problemas	81
Tabla 16	Errores justificados con excusas	82
Tabla 17	Irresponsabilidad del personal	84
Tabla 18	Recompensa en proporción al trabajo	85
Tabla 19	Escasez de reconocimientos al buen trabajo	87
Tabla 20	Descuentos salariales por errores cometidos	88
Tabla 21	Buen sistema de remuneraciones	89
Tabla 22	Pagos mensuales con retraso	91
Tabla 23	Disconformidad por las remuneraciones	92
Tabla 24	La buena impresión y la actitud pasiva	93
Tabla 25	Efecto positivo del conflicto entre unidades y departamentos	95
Tabla 26	Estímulo de las discusiones entre los trabajadores	96
Tabla 27	Nivel jerárquico tolerante a la libertad de opinión	98
Tabla 28	Tendencia de toma de decisiones de manera apresurada	99
Tabla 29	Personal proactivo y servicial	100
Tabla 30	Amabilidad y respeto con el cliente	102
Tabla 31	Percepción de personal calificado	103
Tabla 32	Confianza en la organización	104
Tabla 33	Información comprensible a clientes	105
Tabla 34	Percepción de mejora continua de la entidad	107
Tabla 35	Servicio adecuado a necesidades del cliente	108
Tabla 36	Respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes	109
Tabla 37	Satisfacción en solución de problemas	111
Tabla 38	Información precisa del agua consumida	112
Tabla 39	Percepción del tratamiento adecuado del agua potable	113
Tabla 40	Información oportuna de cortes de agua	114
Tabla 41	Conformidad con el volumen leído de agua consumida	116
Tabla 42	Satisfacción de la presión del agua	117
Tabla 43	Satisfacción de necesidades con el uso de agua	118
Tabla 44	Percepción de la buena calidad del agua	120
Tabla 45	Satisfacción con la calidad del agua	121

Tabla 46 Distribución de los datos según resultados sobre Clima Organizacional de los trabajadores SEDA S.A., 2017.	122
Tabla 47 Distribución de los datos según resultados sobre la Estructura organizacional de SEDA S.A., 2017.	124
Tabla 48 Distribución de los datos según resultados sobre la Responsabilidad individual de los trabajadores de SEDA S.A., 2017.	125
Tabla 49 Distribución de los datos según resultados sobre las remuneraciones de los trabajadores de SEDA S.A., 2017	126
Tabla 50 <i>Distribución de los datos según resultados sobre la Tolerancia al conflicto de los trabajadores de SEDA S.A., 2017</i>	127
Tabla 51 Distribución de los datos según resultados sobre la Satisfacción del cliente de los usuarios de SEDA S.A., 2017.	128
Tabla 52 Distribución de los datos según resultados de la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio de SEDA S.A., 2017.	130
Tabla 53 Distribución de los datos según resultados sobre la percepción de los usuarios sobre la calidad del agua de SEDA S.A., 2017.	131
Tabla 54 Distribución de datos según resultado de la correlación entre responsabilidad individual y calidad de servicios.	133
Tabla 55 Distribución de datos según resultado de la correlación entre estructural organizacional y calidad del agua.	134
Tabla 56 Distribución de datos según resultado de la correlación entre estructural organizacional y calidad de producto.	135
Tabla 57 Distribución de datos según resultado de la correlación entre estructural organizacional y calidad del agua.	136
Tabla 58 Distribución de datos según resultado de la correlación el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la Entidad en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., 2017.	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Precisión de las funciones del personal.	64
Figura 2: Organización apropiada de funciones.	65
Figura 3: Identificación del liderazgo	66
Figura 4: Políticas claras y transparentes.	67
Figura 5: Conocimiento de la estructura organizativa	69
Figura 6: Ausencia de trámites burocráticos	70
Figura 7: Represión de nuevas ideas por barreras burocráticas.	71
Figura 8: Incidencia de las deficiencias de la planificación en la productividad.	72
Figura 9: Imprecisión de niveles jerárquicos.	74
Figura 10: Liderazgo comprometido con la visión organizacional.	75
Figura 11: Desconfianza del juicio individual en labores realizadas	76
Figura 12: Confianza del líder en labores asignadas	78
Figura 13: Responsabilidad de los trabajadores.	79
Figura 14: Proactividad del personal.	80
Figura 15: Solución individual de problemas.	81
Figura 16: Errores justificados con excusas.	83
Figura 17: Irresponsabilidad del personal.	84
Figura 18: Recompensa en proporción al trabajo.	86
Figura 19: Escasez de reconocimientos al buen trabajo.	87
Figura 20: Descuentos salariales por errores cometidos	88
Figura 21: Buen sistema de remuneraciones	90
Figura 22: Pagos mensuales con retraso	91
Figura 23: Disconformidad por las remuneraciones	92
Figura 24: La buena impresión y la actitud pasiva.	94
Figura 25: Efecto positivo del conflicto entre unidades y departamentos.	95
Figura 26: Estímulo de las discusiones entre los trabajadores.	97
Figura 27: Nivel jerárquico tolerante a la libertad de opinión.	98
Figura 28: Tendencia de toma de decisiones de manera apresurada.	99
Figura 29: Personal proactivo y servicial.	101
Figura 30: Amabilidad y respeto con el cliente	102
Figura 31: Percepción de personal calificado.	103
Figura 32: Confianza en la organización.	104
Figura 33: Información comprensible a clientes.	106
Figura 34: Percepción de mejora continua de la entidad	107
Figura 35: Servicio adecuado a necesidades del cliente.	108
Figura 36: Respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.	110
Figura 37: Satisfacción en solución de problemas	111
Figura 38: Información precisa del agua consumida.	112
Figura 39: Percepción del tratamiento adecuado del agua potable.	113
Figura 40: Información oportuna de cortes de agua	115
Figura 41: Conformidad con el volumen leído de agua consumida.	116
Figura 42: Satisfacción de la presión del agua.	117
Figura 43: Satisfacción de necesidades con el uso de agua.	119
Figura 44: Percepción de la buena calidad del agua.	120
Figura 45: Satisfacción con la calidad del agua	121

Figura 46: Distribución de los datos según resultados sobre Clima Organizacional de los trabajadores SEDA S.A., 2017.	123
Figura 47: Distribución de los datos según resultados sobre la Estructura organizacional de SEDA S.A., 2017.	124
Figura 48: Distribución de los datos según resultados sobre la Responsabilidad individual de los trabajadores de SEDA S.A., 2017.	125
<i>Figura 49: Distribución de los datos según resultados sobre las remuneraciones de los trabajadores de SEDA S.A., 2017</i>	127
Figura 50: Distribución de los datos según resultados sobre la Tolerancia al conflicto de los trabajadores de SEDA S.A., 2017.	128
Figura 51: Distribución de los datos según resultados sobre la Satisfacción del cliente de los usuarios de SEDA S.A., 2017.	129
Figura 52: Distribución de los datos según resultados de la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio de SEDA S.A., 2017.	130
Figura 53: Distribución de los datos según resultados sobre la percepción de los usuarios sobre la calidad del agua de SEDA S.A., 2017.	131

RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, cuya determinación es importante debido a problemas de esta naturaleza, presentes dentro de la empresa materia de investigación. El trabajo de investigación tiene un diseño no experimental con nivel descriptivo correlacional, de tipo cuantitativo. El objetivo fue: Analizar el clima organizacional a partir de encuestas con el propósito de conocer su relación con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017. La hipótesis establecida fue: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017. Se aplicó la técnica de encuesta para la recolección de datos, aplicando un cuestionario a 100 trabajadores de la empresa con sus respectivos 100 clientes, haciendo un total de 200 encuestados. Para calcular la correlación entre las variables y las dimensiones. Por ser las variables de tipo ordinal, se ha considerado utilizar el estadígrafo Tau_b de Kendall, en razón de que las variables son categóricas. Los resultados del procesamiento de datos, indican la existencia de una relación directa significativa entre la variable Clima Organizacional y la variable Satisfacción del Cliente, por lo cual se valida la hipótesis establecida.

PALABRAS CLAVE: *Clima organización, satisfacción del cliente, responsabilidad individual, estructura organizacional, tolerancia al conflicto, remuneraciones, calidad de servicio, calidad de producto.*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the degree of relationship between the organizational climate and customer satisfaction, whose determination is important due to problems of this nature, present within the company subject of research. The research work has a non-experimental design with a descriptive, correlational level, of a quantitative nature. The objective was: Analyze the organizational climate from surveys with the purpose of knowing their relationship with customer satisfaction in the Drinking Water and Sewer Services Ayacucho SA, 2017. The hypothesis was: The organizational climate is directly related to customer satisfaction in the Drinking Water and Sewerage Services Entity Ayacucho SA, 2017. The survey technique was applied to collect data, applying a questionnaire to 100 workers of the company with their respective 100 clients, making a total of 200 surveyed. To calculate the correlation between variables and dimensions. Because they are the ordinal variables, it has been considered to use Kendall's Tau_b statistician, because the variables are categorical. The results of the data processing indicate the existence of a significant direct relationship between the Organizational Climate variable and the Client Satisfaction variable, for which the established hypothesis is validated.

KEY WORDS: *Climate organization, customer satisfaction, individual responsibility, organizational structure, tolerance to conflict, compensation, quality of service, product quality.*

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación con el título de “Clima organizacional y satisfacción del cliente en la Entidad de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017”, analiza y describe la problemática del bajo clima organizacional de la empresa, y establece la relación con la satisfacción de los clientes de la misma.

Desde hace varios años, las empresas a nivel mundial han establecido políticas con el fin de asegurar estándares mínimos de un buen clima laboral. Estos estándares se encuentran vinculados a los diferentes componentes de las relaciones entre colaboradores de la empresa. Del mismo modo, se busca un alto nivel de aceptación de parte de los clientes, lo que se resumen en la satisfacción que llegan a tener al recibir el producto o el servicio que brindan las entidades.

La satisfacción del cliente como resultado del producto o servicio recibido, cuenta con diversos factores que influyen en su nivel; es así que muchos especialistas mencionan dos básicos: la calidad del servicio y la calidad del producto. Conociendo la medida en que cada una de estas influye en la satisfacción del cliente, se ha determinado la relación que existe con el clima organizacional y cada uno de sus factores, los cuales son: la estructura organizacional, la responsabilidad individual, las remuneraciones y la tolerancia al conflicto.

Se debe tener en cuenta que actualmente las empresas con un considerable número de trabajadores, como es el caso de SEDA Ayacucho, cuentan con un área de recursos humanos, el cual realiza ciertas actividades de control. Sin embargo, en el caso de la empresa materia de investigación, y de muchas otras instituciones públicas y privadas, el área, no se encarga de mantener un clima organizacional alto y de ir mejorándolo, sino de actividades de carácter legal y financieras.

En este contexto se pone en conocimiento a la comunidad académica y empresarial, la presente investigación, cuyo objetivo principal fue: Analizar el clima organizacional a partir de encuestas con el propósito de conocer su relación con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017. Para ello, el presente estudio se basó en el análisis de los principales factores que afectan al clima organizacional de SEDA Ayacucho, y su relación con la satisfacción del cliente, en sus diferentes dimensiones.

El informe de investigación se presenta organizado en cuatro capítulos, los cuales se describen de la siguiente manera:

En el capítulo I, se plantea la investigación, detallando la situación problemática de estudio, los objetivos, la justificación e hipótesis de su estudio.

En el capítulo II, se presentan los fundamentos teóricos de la investigación (marco histórico, sistema teórico, marco conceptual y marco referencial).

En el capítulo III, se explica la metodología de la investigación, considerando el tipo, nivel, método y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Considerando a su vez la población y muestra de estudio, y las técnicas de obtención de información y de procesamiento de los datos.

En el capítulo IV, se realiza la presentación de los resultados, abarcando su análisis, descripción, interpretación, contrastación de la hipótesis y discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones.

Espero, con esta investigación, aportar a la mejora del clima organizacional de la empresa materia de investigación, así como del resto de empresas que tengan los mismos objetivos, y a través de ello, incrementar la satisfacción del cliente. Todo ello en beneficio, tanto de las empresas como de la población.

CAPÍTULO I

ASPECTOS PRELIMINARES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Enunciado del problema

En las últimas décadas, a nivel mundial, las empresas han ido promoviendo una filosofía empresarial de enfoque al cliente. Wellington (1997), mencionó que en Occidente, el servicio al cliente se ha convertido en lo que denominan la disciplina de la década y que en Reino Unido, la empresa British Airways, fue precursor de todos los servicios al cliente e iniciativas de cambio cultural contemporáneos, los cuales se fueron expandiendo a diferentes organizaciones que representan entre ellas todas las industrias y profesiones, desde bancos y astilleros hasta recreación y entidades del gobierno, desde transporte hasta atención médica.

Wellington, señala además que, dentro de los elementos para la satisfacción del cliente aparte de la calidad del producto y la atención de un vendedor, se encuentran los empleados que no pertenecen al departamento de ventas, por participar en el proceso de entregar satisfacción al cliente. Pero también menciona que, en el mundo real las cosas no funcionan así. Dado que los elementos de satisfacción representan cada uno de los aspectos de la compañía, y dado que cada elemento desempeña una función directa que influye en la satisfacción del cliente, entonces por definición cada empleado debe involucrarse en forma directa en el servicio al cliente en su compañía.

Sin embargo, aún una gran mayoría de empresas realiza sus operaciones sin tener en cuenta la satisfacción del cliente, así como un análisis del clima organizacional, más aún si dichas empresas son la única alternativa en el mercado, como sucede con las empresas de servicios públicos.

Devoto (s.f.) en su investigación realizada de la satisfacción del usuario en las empresas públicas, establece una interrogante: ¿para qué ocuparse de medir y mejorar la calidad de servicio desde el punto de vista de usuarios, cuando ellos son más bien usuarios cautivos, al no tener alternativas de elección? Después de un análisis señala que la preocupación de generar calidad y satisfacción al cliente, se encuentra ligado a principios, a la obligación de promover bienestar público.

En Perú, la lucha de las empresas prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) por prestar un mejor servicio, viene dando algunos resultados, sin embargo, éstos no son los esperados, pues no logran la satisfacción esperada de la población servida (Pastor, 2014), esto debido a debido a la incapacidad operativa, cortes continuos o la elevada facturación. Bajo ese contexto la SUNASS fiscaliza y supervisa las metas e indicadores de gestión acordados con las EPS y contenidos en sus Planes Maestros Optimizados (PMO), que privilegian igualmente la ampliación de cobertura, este proceso condiciona el accionar de las EPS, que orientan sus mayores esfuerzos para cumplir con el PMO. Las inversiones orientadas a mejorar la calidad de los servicios, que se traduce en la satisfacción de los clientes, no son la prioridad de estos planes. Tradicionalmente se ha impuesto la oferta de los servicios en los términos que el Estado, mediante sus diferentes instituciones ha establecido, muy poco se ha hecho para escuchar a la demanda, e incorporar sus expectativas en las decisiones empresariales.

Situación similar es la de SEDA Ayacucho, entidad prestadora Municipal de derecho privado, con autonomía técnica, administrativa y económica; normada por la Ley N° 26338 Ley General de Saneamiento y su Reglamento aprobado con D. S. N° 09-95-PRES y la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades, y presupuestalmente está comprendida dentro de las empresas de tratamiento

empresarial, bajo el ámbito de la Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. La población servida por agua potable al año 2017 de acuerdo al Plan maestro optimizado 2017 de SEDA Ayacucho, comprende: Ayacucho 99,286; Jesús Nazareno 13,205; Carmen Alto 16,721; San Juan Bautista 40,694 y Huanta 29,951. En tanto, que la población servida por alcantarillado es: Ayacucho 86,231; Jesús Nazareno 12,257; Carmen Alto 14,928; San Juan Bautista 38,244 y Huanta 25,234.

En el Plan Estratégico Institucional de SEDA 2016 -2021, al realizar el diagnóstico situacional, se identifica debilidades vinculadas a los clientes, entre ellos, establece que, la atención que reciben los usuarios no es el adecuado, el esfuerzo de los trabajadores por prestar servicio está en un nivel bajo, no se tiene un protocolo de atención al público, las quejas y sugerencias de los usuarios no se atienden adecuadamente, los procesos para la prestación de servicios no están adecuadamente establecidos, los procesos y procedimientos administrativos no contribuyen a la mejora continua del servicio, la calidad de los servicios es baja, en la gestión de la calidad no se hace partícipes a los usuarios.

De la misma forma, entre las debilidades identificadas con respecto a los trabajadores, fueron las siguientes: No se mide la satisfacción de los trabajadores; el ingreso del personal a la entidad no son adecuados; existe alta rotación de personas en los puestos de trabajo; el reconocimiento al personal no es permanente ni efectivo; no existe un sistema de motivación para el personal; los trabajadores no se encuentran motivados; no existe un buen nivel de capacitación y entrenamiento del personal; la predisposición del personal al cambio no es adecuada; las relaciones interinstitucionales no son permanentes; la estructura organizacional no es adecuada; hay limitado liderazgo; el clima laboral no es propicio para buenas

relaciones interpersonales; los niveles de autoridad son rígidos y verticales; la integración y coordinación entre unidades orgánicas no son adecuadas; el número de personal no es suficiente. No existe capacidad de personal para formular proyectos, etc.

Por otro lado, un estudio llevado a cabo por Medina (2015), sobre los valores institucionales y la cultura empresarial de la entidad prestadora de servicios de saneamiento Ayacucho en el año 2015, concluye: “Los valores institucionales de la empresa son desconocidos por la mayoría de los trabajadores, por los ejecutivos, empleados profesionales, empleados técnicos y obreros. Sin embargo, influyen positivamente en la cultura empresarial, principalmente, atendiendo rápido para la satisfacción de los clientes (38%) y trabajando identificados con la empresa para la mejora continua (31%). En tanto, influyen negativamente, atendiendo lento con resultados de insatisfacción de los clientes (42%), trabajando sin identificación que perjudica el avance de la empresa (30%) e incumpliendo las tareas que perjudica la gestión del jefe inmediato (17%)” (p.139).

Hoy en día, el funcionamiento interno de la empresa, ese conjunto de características que perciben los trabajadores de la organización y la distinguen de otras, llamada clima organizacional, basada en la estructura organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores, es orientarse hacia los clientes, para hacerlos partícipes en la prestación del servicio.

Estamos en un escenario, donde cada día se pone más énfasis en la calidad del servicio, siendo así, los esfuerzos dentro de este marco, hará que exista cada día más clientes satisfechos y menos insatisfechos. Para ello, en la gestión empresarial, es de importancia conocer y tener presente en todo momento, en el día a día, el clima organizacional y la satisfacción del cliente.

1.1.2. Formulación del Problema

Problema general

¿Cómo el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017?

Problema Específicos

- a) ¿En qué medida la responsabilidad individual se relaciona con la calidad del servicio?
- b) ¿En qué medida la estructura se relaciona con la calidad del agua?
- c) ¿En qué medida la tolerancia al conflicto se relaciona con la calidad del servicio?
- d) ¿En qué medida las remuneraciones se relacionan calidad del agua?

1.2. OBJETIVOS

1.2.2. Objetivo general

Analizar el clima organizacional a partir de encuestas con el propósito de conocer su relación con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017.

1.2.3. Objetivos específicos

- a) Analizar en qué medida la responsabilidad individual se relaciona con la calidad del servicio.
- b) Conocer en qué medida la estructura se relaciona con la calidad del agua.
- c) Calcular en qué medida la tolerancia al conflicto se relaciona con la calidad del servicio.

d) Analizar en qué medida las remuneraciones se relaciona con la calidad del agua.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El debate teórico entre clima organizacional y satisfacción del cliente, está en sus inicios, es por ello que los diferentes autores no concilian en una teoría homogénea, la que se constituyó en motivo de estudio. Por la parte práctica, esta investigación generó información para enriquecer el debate de experiencias sobre la base de una realidad determinada. En el aspecto social, los directamente beneficiados de la investigación, son los trabajadores de Seda Ayacucho, así como también los clientes externos. Metodológicamente, se construyeron los instrumentos, las mismas que fueron validadas antes de su aplicación, a través del juicio de expertos, para ello se recurrió a personas con experiencias en investigación.

Si de negativo se trata, SEDA Ayacucho, se encuentra alejada de la población, debido a que no tiene una buena aceptación por parte de la población beneficiaria. Siendo otra de las razones para llevar a cabo el estudio, a fin de conocerlo por dentro, a partir de la opinión de sus actores y que en adelante ellos se conviertan en protagonistas del cambio.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.2. Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017.

1.4.3. Hipótesis específicas

- a) La responsabilidad individual se relaciona directamente con la calidad del servicio.
- b) La estructura se relaciona directamente con la calidad del agua.
- c) La tolerancia al conflicto se relaciona directamente con la calidad del servicio.
- d) Las remuneraciones se relaciona directamente con la calidad del agua.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Marco histórico

Clima Organizacional

La administración con el pasar de los años ha ido cambiando, evolucionando e incorporando nuevas teorías que han permitido que las organizaciones pueden afrontar los cambios económicos que trajo consigo la globalización. Es así que, el tema de clima organizacional tiene sus antecedentes y orígenes desde finales del siglo XIX. Arano, Escudero y Delfín (2016) mencionan que Taylor, si bien es conocido básicamente en el tema económico, ya realizaba algunas aportaciones que permitirían el origen del clima organizacional, pues mencionaba que debe seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado. También mencionaba que se debe capacitar y desarrollar científicamente al trabajador, que debe haber una colaboración entre patrones y empleados. Lo que significaría que, para Taylor la dignidad de los trabajadores, comenzaba a ser una preocupación.

Mas no se puede dejar de lado a Henri Fayol, que básicamente sus aportaciones se centraron en la organización, como un todo; siendo estas las propuestas de generar áreas funcionales y establecer 14 principios: unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo. (Arano, Escudero y Delfín, 2016)

Posteriormente en el siglo XX, la psicología organizacional se instituye en América, se origina y desarrolla con la primera guerra mundial, pues la necesidad de

seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, permitió que psicólogos elaboraran instrumentos de selección que puedan estimar el nivel de inteligencia, para acceder a programas de adiestramiento militar. Fortaleciéndose a partir de la segunda guerra mundial, ya que se buscaba la selección de personas de manera adecuada, así como la determinación de remuneraciones. (Gómez, 2011 y Cuevas, 2010; citados por Ramos, 2012). El desarrollo de la psicología organizacional, realizó grandes aportes a la Administración para el desarrollo del clima organizacional.

Sin embargo, estudios realizados desde el enfoque de relaciones humanas, permitieron que el clima organizacional siga desarrollándose. Es así que, uno de los primeros estudios realizados en Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago, permitió comprobar que el incremento de la productividad de los trabajadores varía en función a la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002; citados por Arano, Escudero y Delfín, 2016)

Posteriormente otros investigadores consideraron que la administración debe enfocarse en el comportamiento humano, por ello era necesario incorporar a la psicología y psicología social, como disciplina y ciencia de apoyo de la administración.

Alrededor del año 1950, es más visible la aplicación del clima organizacional, teniendo en cuenta los fundamentos de la escuela estructuralista, el cual se encontraba ligado con la autoridad, determinación de reglas y normas, la burocratización, entre otros. (Arano, Escudero y Delfín, 2016)

Años después (1960 aproximadamente), el clima organizacional se fortalece con la escuela conductista, el que consideraba que cada organización debe poner énfasis

en las emociones, atenciones, estímulos, etc. de los individuos que integran la organización; es decir analiza los estilos de trabajo de los empleados y jefes; así como los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad. A lo que Chiavenato (2014), vincula la conducta de los individuos con la motivación humana. (Arano, Escudero y Delfín, 2016)

Satisfacción del Cliente

El crecimiento económico a nivel mundial, con los cambios tecnológicos y desarrollo de la información, han permitido que la competitividad empresarial sea una preocupación constante, por ello desde el siglo XX, muchas organizaciones han incorporado como filosofía empresarial, lo que se denomina satisfacción del cliente o usuario.

Sin embargo, el tema de satisfacción al cliente se encuentra vinculada con la calidad del producto o servicio que adquiere el cliente; es decir uno de los factores que influye en la satisfacción del cliente es la calidad ofrecida en el bien o servicio, por parte de la organización económica.

Antes de 1960, la concepción de la calidad, respondía a lo que busca el cliente. Después, la calidad era definida por el proveedor; a partir del año 1980, la calidad es acordada con el cliente, es decir si existe una conformidad con los requisitos del cliente. Ya en 1990, la calidad es definida por el cliente, a través de la satisfacción de sus necesidades; que luego se conjugará con el precio pagado, para complementarse finalmente con las expectativas esperadas y superadas. (Castilla, 2015)

Es por ello, que muchas organizaciones se preocuparon por ofrecer calidad del producto o servicio, para lograr la satisfacción del cliente. De tal forma que, durante

la Revolución Francesa (1794) un taller nacional de Calibres, comienza a incorporarse conceptos de inspección y control de fabricación, que puedan asegurar niveles de calidad en la producción de estos. Posteriormente en Estados Unidos las empresas como Ford Motor Company, American Telephone & Telegraph, Westinghouse Electric, entre otros, incorporan en su gestión conceptos más modernos de calidad. (Arrascue y Segura, 2015)

A partir del año de 1970, la frase de satisfacción al cliente comienza a sonar, como tal, cobrando relevancia el papel que desempeña el cliente o usuario; es decir, las organizaciones comienzan a centrar sus operaciones en base a la satisfacción del cliente. (Hernández, 2011)

Esta filosofía comienza a extenderse en las organizaciones a nivel mundial, por lo que, comienzan a desarrollar estudios que permitan conocer los niveles de satisfacción que los clientes percibían. En Japón, se considera que, el cliente es Dios, como una estrategia de servicio al cliente; pues en el occidente, el servicio al cliente se ha convertido en la disciplina de la década. Y se considera que poner primero al cliente, son iniciativas surgidas en Reino Unido, en la cual las compañías han desarrollado una mayor sensibilidad hacia los clientes. (Wellington, 1997)

En base a las expectativas mencionadas, los estudios realizados se han enfocado en conocer el nivel de satisfacción del cliente, así como desarrollar herramientas que permitan estas mediciones, han buscado determinar los factores que inciden en dicha satisfacción, para establecer alternativas de mejora, que permitan superar las expectativas de los clientes.

2.1.2. Sistema Teórico

2.1.2.1. Clima organizacional.

a. Definición

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; características que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, las que tienen repercusiones en el comportamiento laboral. Por consiguiente, es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. García (2009) afirma que: “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (p.45).

Hablar de clima organizacional, es referirse al funcionamiento interno de la organización. Es por ello que Brunet (1997) dice, es el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

El clima organizacional, de acuerdo con Méndez (2006), ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el

comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Incidiendo en Litwin y Stringer (Citado en Sandoval, 2004, p.85) resalta que el clima organizacional depende de seis dimensiones: estructura,

responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Para el presente trabajo de investigación, se tomarán los siguientes elementos, los cuales serán las dimensiones del clima organizacional.

b. Elemento del clima organizacional

b.1. La estructura

CONEXIONESAN (21 julio 2015), al tratar sobre las dimensiones del clima organizacional, puntualiza en el sentido que la estructura “engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo” (Párr. 4).

Según Litwin y Stinger (Citado en Fiallo, Alvarado y Soto, 2015), la estructura: “Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama”.

En una organización, la estructura tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa. Entre los beneficios se tiene: Satisfacción, adaptación, afiliación, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, logro de resultados. Las consecuencias negativas se expresan en: Inadaptación, ausentismo, baja productividad, sabotajes, impuntualidad, actitudes laborales negativas, conductas indeseables. Fiallo, et al. (2015).

Según Hall (1983)., la estructura cumple tres funciones. Primero, las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos institucionales. Segundo, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Tercero, las estructuras son el medio por el que se ejerce el poder, en el que se toma decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones y, está produce impacto sobre los individuos, debido a que las características individuales interactúan con las características estructurales.

Asimismo, Jiménez (2011), respecto a la estructura dice: Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Es por ello, que dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas y procedimientos, que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

b.2. La responsabilidad individual

Si atendemos a su etimología, el adjetivo responsable aparece en el siglo XVIII, deriva del verbo latino “respondere” que significa: prometer solemnemente, jurar, asumir una obligación, merecer o pagar. El término se emplea por los juristas para calibrar la reparación por los daños ocasionados y la indemnización por daños y perjuicios. Esta acepción se emplea en la actualidad en el marco legal, el individuo es responsable cuando de acuerdo con el orden jurídico, es susceptible de ser sancionado. El sustantivo responsabilidad no aparece hasta el siglo XIX (De Dios, 2013).

Asimismo, podemos afirmar que la responsabilidad individual, es afrontar el trabajo personalmente, tomando como base los deberes y derechos que toda persona tiene en tanto en la sociedad, familiar y laboral. De Dios (2013) menciona que:

La persona es responsable de su conducta y de su resultado, pero puesto que no todas las acciones se dan en las mismas circunstancias, es necesario contemplar el papel que juega la naturaleza de la acción en la responsabilidad humana. Del mismo modo, es la naturaleza del resultado y el análisis de las circunstancias en que se produce el factor lo que carga al individuo de responsabilidad. Es el análisis de los valores que mueven al ser humano (positivos, negativos o neutros) lo que nos permitirá comprender la naturaleza tanto de las conductas como de los resultados de las mismas. (p. 48)

Los valores (sobre todo, los morales) permitirán tomar decisiones responsables o irresponsables y actuar en consecuencia. Kant (citado en De Dios, 2013)

menciona que “No sólo es muy Importante qué valor posee el resultado, sino cómo se ha llegado a él Sólo si una acción es su propia acción, el agente es responsable de la acción realizada por él y por su resultado”.

El hombre responde de sus actos ante sí mismo (juicio de conciencia) y otros hombres. Se dice que alguien es responsable, cuando de manera consciente realiza u omite ciertos actos, pero también asume conscientemente las consecuencias que pudieran derivarse de los mismos. A su vez, la responsabilidad ante los demás puede ser de varios tipos, entre otras, jurídica, familiar doméstico (ante la familia) y laboral. Sí, hay exceso de responsabilidad cuando se piden cuentas -a sí mismo o a otros- de comportamientos que no estaban regulados o que no; pero cuando esos actos u omisiones están previstos en una norma jurídica (convencional o legal), la responsabilidad será jurídica. Esta responsabilidad asume diferentes modalidades y alcances en función de la rama del derecho de la cual se esté hablando. (Reyitoso, 1996)

El agente ha de responder de su acto, es considerado responsable de las consecuencias del acto y, llegado el caso, hecho responsable en sentido jurídico. Esto tiene por lo pronto un sentido legal y no un sentido propiamente moral. El daño causado tiene que ser reparado, y eso, aunque la causa no fuera un delito, aunque la consecuencia no estuviera ni prevista ni querida intencionadamente. Basta con que yo haya sido la causa activa. Sin embargo, eso sólo ocurre cuando se da una estrecha conexión causal con el acto, de modo que la atribución sea inequívoca y la consecuencia no se pierda en lo imprevisible. Existe todavía un concepto de responsabilidad del todo diferente, a la determinación de lo que se ha de hacer; según este concepto, yo me siento responsable primariamente no por mi comportamiento y sus consecuencias, sino por la cosa que exige mi

acción. La responsabilidad, por ejemplo, por el bienestar de otros no examina sólo los propósitos dados del acto en lo que respecta a su admisibilidad moral, sino que obliga a realizar actos que no tienen otro propósito que ese fin (Jonas, 1995).

Por consiguiente, la responsabilidad según Thompson (s.f.), recae en la voluntad y en el ejercicio de la libertad del hombre y, por tanto, se deriva del carácter propio y libre de los actos individuales, en otras palabras, el hombre responde solo cuando asume sus responsabilidades libremente. El ser responsable individualmente, comprende el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decir algo, y la obligación de responder ante ciertos actos.

b.3. Tolerancia al conflicto

Hablar de tolerancia es referirse a la aceptación de la diversidad de opinión, saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida. El conflicto, es cuando no hay entendimiento entre las partes, que puede ser personas, recursos, productos, entre otros aspectos. Entonces, el ser tolerante al conflicto, es ser condescendiente, aceptar y admitir la diferencia o la diversidad que posee el otro. El conflicto, según Robbins y Coulter (2000), se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales. El primero, es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. El segundo, es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos.

Estamos en el conflicto dentro de la organización, Katz (1964) identificó tres bases organizacionales para el conflicto. La primera es "conflicto funcional inducido por varios subsistemas dentro de las organizaciones". Esta forma de conflicto involucra el hecho de que cada subsistema de una organización con sus funciones distintivas desarrolla sus propias normas y valores y está caracterizado por su propia dinámica. Las personas que pertenecen al subsistema de mantenimiento tienen el problema de mantener el papel del sistema y preservar el carácter de la organización por medio de la selección de personal apropiado, inculcándolo y entrenándolo, el diseño de pruebas para garantizar un desempeño estándar, etc. Estas personas dirigen su cara hacia adentro de la organización y se preocupan por mantener el estatus quo. De otra parte, quienes pertenecen a los subsistemas de suministros y comercialización miran hacia afuera y desarrollan una orientación psicológica diferente. Estas diferentes orientaciones se constituyen en una fuente de conflicto. Dicho de manera diferente, los sistemas de mantenimiento, producción y desarrollo adaptivo generan sus propias normas y marcos de referencia distintivos que contienen sus propios elementos de conflicto potencial.

La segunda fuente de conflicto es el hecho de que hay unidades que tienen funciones similares. El conflicto puede adoptar aquí la forma de "rivalidad hostil o una competencia bien fundamentada". Esta competencia puede ser benéfica pero también puede ser destructiva. Aldrich (1979) anota que el conflicto se genera cuando hay una mutua dependencia entre las tareas. En esta situación, la coordinación es otra alternativa. Aldrich afirma también que hay conflicto potencial cuando existe una dependencia asimétrica, o desbalanceada entre las unidades con respecto a una tarea. La forma final de conflicto de Katz

basado organizacionalmente, es un "conflicto jerárquico que nace de las batallas entre grupos de interés.

Robbins (1974) enfoca las bases de conflicto de una manera diferente. Sugiere que puede haber conflicto debido a unas comunicaciones imperfectas. Las comunicaciones pueden estar distorsionadas, pueden existir dificultades semánticas, el conocimiento mismo contiene ambigüedades intrínsecas y los canales de comunicación pueden estar siendo utilizados de manera imperfecta. Condiciones estructurales pueden también generar conflicto; gran tamaño, la heterogeneidad del personal, los estilos de supervisión y la cantidad de participación, el sistema de gratificaciones y la forma de poder utilizada, son unas pocas entre esas condiciones. Robbins anota también que las variables sobre el comportamiento del personal son importantes en las áreas de dimensiones de personalidad e interacciones, las satisfacciones en el papel desempeñado y las metas individuales. Además, el conflicto puede surgir de diferencias entre todos los grupos ocupacionales, tales como diferentes profesiones, o entre grupos con diferente poder, tales como los conflictos administración-mano de obra.

b.4. Las remuneraciones

Según la Ley de fomento del empleo (Decreto legislativo 728, 1991), la remuneración es el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición.

Para Milkovich (1996), la remuneración, también conocida como la compensación, significa equilibrar e implica el intercambio o la contraprestación que se da entre el trabajador y el empleador, dado que la compensación trata de equilibrar la relación existente entre el capital y el trabajo. Por lo demás, define la compensación en términos organizacionales, como todas las formas de retribuciones financieras, servicios tangibles y beneficios que el empleado reciba como parte de una relación de empleo.

Según Urquijo (1997), la remuneración, es el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios, por lo que muchos autores consideran la remuneración como una contraprestación. Así mismo, para Juárez (2000), la compensación significa la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo. Se usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un determinado tiempo de trabajo; dicho término comúnmente se le denomina sueldo y generalmente este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal. También cabe mencionar que con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado, es decir, el desempeño pasado. En tanto el precio del servicio, es el valor en moneda que se asigna al servicio como corresponde. Se entiende que un escenario de mercado libre, el precio está fijado por la oferta y la demanda.

La remuneración se considera como el instrumento mediante el cual las organizaciones retribuyen, ya sea de manera directa o indirecta, las contribuciones de los empleados con miras a lograr los objetivos de estos. Es

por ello que la remuneración persigue una serie de fines concretos que le aseguran a la empresa contar con un nivel adecuado de recursos humanos capacitados para llevar a cabo las funciones necesarias que contribuyen a la consecución de sus objetivos sociales y económicos, ofreciendo productos y/o servicios a la comunidad y obteniendo beneficios para la actividad realizada (Morales y Velandia, 2001).

En este sentido, la compensación (sueldos, salarios, etc.), es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que, a su vez, ayuda a la organización a obtener, mantener y retener la fuerza de trabajo productiva (Werther y Davis, 2008).

2.1.2.2. Satisfacción del cliente.

a. Definición

Por otro lado, según la Real Académica Española, cliente es la persona que compra. Esta evidentemente puede comprar un bien o un servicio de acuerdo a su necesidad. Es por ello, que los clientes son patrimonios valiosos para la organización pero que muchas veces no las conocen bien. Por consiguiente, es necesario hacer permanentemente una investigación de mercados y que dichas expectativas del cliente deben estar bien administradas, para establecer con él una buena relación, teniendo en cuenta que el cliente satisfecho compra de nuevo.

Los clientes son las personas más importantes para cualquier organización, el cliente no depende de la empresa, sino la empresa depende del cliente; por ello, un cliente no interrumpe, ya que es finalidad y obligación de éste, el servir al cliente.

Asimismo, el cliente es aquella persona o empresa con la que se realiza o no una operación comercial, estos son las personas más importantes en el negocio. El cliente es la razón de ser de todo negocio, y actualmente las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una visión clara y directa hacia sus clientes. Por ello, es importante que todas las personas que laboran en las empresas, en todos los niveles jerárquicos deben dar a conocer el valor que tiene el cliente para la empresa, pues de nada serviría que solo lo conozcan los ejecutivos y que a las personas que se encuentran en puestos operativos o inferiores, lo desconozcan o lo ignoren.

De ahí, que la satisfacción puede ser definida como un buen presentimiento, que surge cuando conseguimos algo o cuando lo requerimos. Sin embargo, cuando hay enlace al contexto de la dirección, la definición de la satisfacción será variada y complicada. Es por ello que Uceda (2013) enfatiza: “Las necesidades que pretenden satisfacer el cliente externo acuden a la organización a satisfacer una necesidad fácilmente identificable, una buena atención y un producto de calidad. La necesidad que el cliente externo pretende satisfacer coincide con la razón de ser de la organización a la que se dirige (p.25).”

Quispe y Ayaviri (2016) mencionan que, en la última década, los modelos de satisfacción del cliente han dejado de considerar a la satisfacción como una variable estática, esto tomando como referencia lo afirmado por Wilton y Nicosia en 1986, es por ello que se concibe como un proceso con dimensiones en un sistema de interacciones entre la organización y el cliente, tal como lo indicaron Alves y

Raposo en el 2004. Así mismo, señalan que el índice de satisfacción del cliente, consiste en medir la calidad de los bienes y servicios en el momento que los individuos consumen el producto. Mientras que Berry, Zeithaml, y Parasuraman (1993) sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio. El presente trabajo de investigación considerará dos dimensiones para medir la satisfacción del cliente las cuales serán: calidad del servicio y la calidad del producto. No se tomó en cuenta el precio como dimensión, porque la empresa en estudio, es estatal y no tiene competidores dentro los límites establecidos en la investigación, por ello la empresa no es libre de establecer las tarifas a sus clientes.

Gosso (2008), manifiesta que:

La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado es neutro, no se habrá movilizadado ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. En tanto, si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal. En cambio, si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado de esta comparación será positivo, esto implicará que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente. Por lo tanto, se habrá ganado un cliente hípersatisfecho. Lo cual significa, para la empresa, una mayor fidelidad del

cliente, quien se sentirá deseoso de volver a comprar y de contar sus experiencias a otros, como así también, personal más contento y motivado, a quienes el cliente agradece y elogia, en vez de criticar y maltratar. (p. 78)

b. Elementos de la satisfacción del cliente

b.1. Calidad del servicio

La calidad del servicio, es el grado en el que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. De acuerdo a este significado de calidad, un servicio de buena calidad: debe ser útil para el fin que fue creado, o adecuado al uso; aportar un beneficio tangible al consumidor por el costo pagado; no debe tener fallas cuando el consumidor o usuario lo adquiere; debe ser confiable durante su utilización a largo plazo. (Berry, et al., 1993)

La calidad depende de cómo el cliente la percibe, porque es el quién recibe el servicio. Como lo dice Peters (Citado en Orly, 2009, p.43), “el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa – o no la paga – por una razón o serie de razones que él o ella determinan. Punto. No hay debate. No hay discusión”.

La calidad está constituida por una responsabilidad corporativa, donde están implicados todos los puestos de trabajo, además de cada uno de los aspectos y procesos que la actividad de la empresa incorpora. Responsabilidad con autonomía individual, Garzón (2005), menciona que:

Es uno de los atributos más claros de la dignidad de la persona; se refiere a la libertad, en cuanto a capacidad de elegir entre posibilidades, de ser

actor responsable de sus propios actos y, como consecuencia, de dirigir de forma responsable su propia vida. Estrechamente ligado a esta libertad responsable se encuentra el principio de autonomía. El hombre se encuentra condicionado por factores físicos y por situaciones sociales o culturales, pero no se encuentra en absoluto determinado por ellas, ya que es capaz de auto determinarse y sentirse un ser libre. La autonomía, pues, hace referencia a un espacio desde que la persona es capaz de decidir y elegir por sí misma, es decir, de poseer y hacer un uso efectivo de la libertad. (p.154)

La calidad del servicio, según Adí (2003), es referirse a la satisfacción del cliente, en el sentido que es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo. Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

- a. Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- b. Fiabilidad: implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c. Capacidad de respuesta: representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d. Seguridad (Garantía): son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.
- e. Empatía: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

b.2. Calidad del agua (producto)

Para Juran y Gryna (1994) la calidad es la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: cortes del agua, desabastecimiento del agua, fallos durante los servicios, facturas incorrectas y cortes sin notificación previa. El éxito comercial se consigue cuando el cliente queda satisfecho con su compra, por la calidad del producto, con lo que repite o la recomienda a terceros (boca-oído). Hablar de satisfacción del cliente es hablar de calidad del producto.

Deming (citado en Duque, 2005) menciona que la calidad del producto, es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto (en el caso de SEDA S.A es el agua) puede ser delineado y producido para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. Así mismo, Crosby (1988) manifiesta que la calidad es la conformidad con los requerimientos (del producto) y estos requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.

La calidad significa calidad del producto. Y siendo más específicos, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. Es decir, es la calidad total dentro de una organización, es allí donde la empresa debe direccionar sus esfuerzos, para poder satisfacer a sus clientes, dándoles el mejor producto posible.

Ishikawa (1986)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Clima organizacional

El clima organizacional es el conjunto de elementos que constituyen el medio ambiente específico de una organización y es percibido por sus integrantes. Esta captación de estímulos e información proviene del ambiente laboral es procesada y genera sensaciones, reflexiones y acciones (Sotelo, Figueroa, Arrieta y Solís, 2012).

Basado en Litwin y Stringer (Citado en Sandoval, 2004), es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por la estructura, dado las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos.

2.2.2. Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. (Litwin y Stringer, 1968).

2.2.3. Responsabilidad individual

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. (Litwin y Stringer, 1968).

2.2.4. Remuneración

La remuneración es el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. También se le conoce como compensación o contraprestación por el trabajo realizado. (Litwin y Stringer, 1968).

2.2.5. Tolerancia al conflicto

Es el proceso de Admitir ideas y opiniones distintas de las propias al momento que se genere el conflicto, las cuales son desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes, relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. (Litwin y Stringer, 1968).

2.2.6. Cliente

El cliente es la base fundamental de todo negocio y de toda institución, pues son ellos los que generan recurso y aumentan el valor de organización, el propósito de una organización es, primero captarlos y luego mantenerlos a través del cumplimiento de sus expectativas con el producto. En por ello que Martínez (2007) afirma:

El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

El cliente, es la persona que compra un bien o un servicio en un mercado y en un tiempo determinado. Los clientes satisfechos suelen hacer compras

repetidas, así como referir a tu negocio a otras personas que conocen. Un cliente que sufre a través de una experiencia negativa con un negocio, tales como ser tratado groseramente por un empleado, también puede obstaculizar una empresa por disuadir a otros de lo condescendiente. Las organizaciones del siglo XXI enfatizan cada vez más la importancia que tiene el cliente en la proyección de su negocio. Las empresas guían su atención hacia las necesidades y expectativas del cliente y cómo satisfacerlas, logrando desarrollar más a la gente que presta el servicio como base fundamental para ofrecer calidad total, tema que trataremos de forma profunda en la presente unidad didáctica (Pérez, 2006).

2.2.7. Satisfacción del cliente

Para Westbrook y Hunt (citados en Quispe y Ayaviri ,2016) la satisfacción es el cumplimiento de una necesidad o deseo. La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. Algunos autores definen la satisfacción como un proceso de evaluación de una experiencia de compra de un producto o servicio, donde se comparan aquellas expectativas del cliente con los resultados alcanzados. Por su parte Oliver (citado en Quispe y Ayaviri ,2016) la define como aquella percepción del cliente sobre la medida en que sus necesidades y deseos han sido cubiertas completamente. La satisfacción, por tanto, se concibe como la confirmación de las expectativas.

2.2.8. Calidad

La Real academia de la lengua española (2018) lo define como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

2.2.9. Calidad de servicio

Berry et al. (1993) lo definen como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

2.2.10. Calidad del producto

Es la percepción que el cliente tiene del producto (en el caso de la investigación es el agua potable), es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. (Berry, et al., 1993)

2.3. MARCO REFERENCIAL

Arce y Calle (2014) en la tesis: Clima Organizacional de la Empresa de Servicios de agua potable y Alcantarillado de Arequipa (SEDAPAR) Sede Principal – Cercado. Plantea el objetivo general en los siguientes términos: Describir el Clima Organizacional de la Empresa Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAR) Sede Principal – Cercado; asimismo los objetivos específicos: Identificar el grado de conocimiento que tienen los trabajadores de la

Empresa sobre su organización; Especificar las características presentadas por el entorno de trabajo de la Empresa; Detectar cómo es percibida la integración por los trabajadores de la empresa; Precisar las características que muestra el liderazgo en la Empresa; Conocer la percepción del personal sobre los aspectos relacionados con el desempeño de su trabajo; Identificar el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal de la Empresa. Con una población de 297 y una muestra de 171 trabajadores aplicando un cuestionario, se logra las siguientes conclusiones:

Los trabajadores en su mayoría conocen la misión/visión de su centro de trabajo, los objetivos y responsabilidades de su puesto, las políticas de su área, así como el reglamento interno de la empresa.

El personal que labora en la empresa percibe que en ocasiones no cuenta con la satisfacción de un ambiente de trabajo, ni con los materiales necesarios para realizar un trabajo óptimo, sin embargo, se puede ver la satisfacción de los trabajadores con las horas trabajadas.

Los trabajadores de la empresa se sienten orgullosos de trabajar en esa institución, no se valora en su totalidad la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, el grado de compromiso que tienen los trabajadores con su empresa es medio.

Los trabajadores de la empresa no tienen una buena comunicación de jefe subordinado y subordinado-jefe y esto se podría mejorar para contribuir a una buena toma decisiones y puedan resolver de la mejor manera los problemas de la empresa.

Los trabajadores de la empresa perciben que el liderazgo de sus jefes es bueno, pero que podría mejorar, están conformes en su mayoría con la labor del jefe y que su liderazgo los influye positivamente, el jefe valora sus esfuerzos y están dispuestos a atender sus inquietudes. Los trabajadores de la empresa cuentan con una

capacidad para el desenvolvimiento de sus actividades y contribuyen con la mejora de la empresa, sin embargo, requieren más estimulación de los jefes con el reconocimiento de sus habilidades. El nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores en la empresa respecto a las compensaciones, reconocimiento de su trabajo, así como la oportunidad y comodidades, del trabajador es bueno.

Por su parte Paz y Marín (2014) en la tesis: Clima Organizacional en la IPS Universidad Autónoma de Manizales. Con el objetivo general: Determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización; y objetivos específicos: Establecer la situación actual del clima organizacional en la IPS Universidad Autónoma de Manizales; Analizar el comportamiento de los diversos factores que integran el clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales. Considerando que la población es igual a la muestra de 84 personas, con el cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS); llega a las siguientes conclusiones:

Con relación a las cuatro dimensiones con base en las cuales se diagnosticó el clima organizacional de la IPS-UAM (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), se concluye que: El Liderazgo es el que posee mejor nivel, representado en el estímulo del trabajo en equipo; sin embargo, se analizaron otras variables que evidencian que aunque esta dimensión es la más alta dentro de las evaluadas, también es percibida como poco satisfactoria, afectada por temas como los inconvenientes para la solución de conflictos, y la percepción de la falta de atención, interés y apoyo por parte de los jefes (estilo de la dirección). La motivación es la dimensión que más influye de forma negativa dentro del clima organizacional de la IPS-UAM especialmente por aspectos como la falta de

reconocimiento a la aportación de los empleados y la baja responsabilidad con que asumen su trabajo. La reciprocidad se ve influenciada negativamente por la percepción de que no hay equidad en la retribución del trabajo, lo que afecta nocivamente la realización personal, el desarrollo social y la sensación de igualdad laboral, deteriorando la relación con la institución. En lo que respecta a la participación, es baja debido a que no existen canales de comunicación efectivos, a que los grupos no trabajan de manera óptima en pro de la eficacia y eficiencia de los servicios que se prestan en la IPS – UAM y, conectado con otra dimensión, no se perciben estímulos que inviten a incrementarla. Se evidenció que la percepción que se tiene a cerca del reconocimiento, el estímulo a la excelencia, la equidad y la retribución son factores que influyen directamente el clima organizacional de la IPS ya que generan insatisfacción frente al trabajo, que a su vez se refleja en el insuficiente compromiso que las personas tienen con sus funciones y tareas, teniendo como resultado una baja productividad e incumplimiento de las metas propuestas por la institución. Otro aspecto importante es que las personas sienten que las adecuaciones a las condiciones de trabajo no satisfacen sus necesidades ambientales, físicas y psicosociales, generando situaciones de desorden, pérdidas y llevando a que se aplique el menor esfuerzo de los empleados en la ejecución de las tareas.

Portela, Ramírez y Ramos (2001), en la investigación: *Relación entre el Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y la Satisfacción del Cliente al Servicio en una Empresa de Transportes de Encomiendas de la Ciudad de Bogotá*; establece como objetivo general: Determinar si existe relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en una empresa de transportes de encomienda en la Ciudad de Bogotá; seguido de los objetivos

específicos: Establecer la relación entre el clima organizacional y la Satisfacción laboral; establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente; y establecer la relación entre satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. En el que la población para el clima organizacional y satisfacción laboral está constituida por 122 empleados, y para satisfacción del cliente por 92 empresas. Teniendo como instrumentos los cuestionarios, se llega a las siguientes conclusiones:

Al establecer la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, se obtuvo una correlación de Pearson de 0.801, es decir que es positiva alta. Al establecer la relación entre clima organizacional y satisfacción del cliente, se obtuvo una correlación de Pearson de -0.241 , quiere decir que es negativa débil. Al establecer la relación entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente, se encontró una correlación de Pearson de -0.145 , quiere decir que existe una correlación negativa leve.

Pelaes (2010), en la tesis: Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos. Plantea como objetivo general: Determinar 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. La muestra de la investigación estuvo conformada por 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú a los que se les aplicó la Escala de Clima Organizacional y sus respectivos 200 clientes a los que se les aplicó el Cuestionario de Satisfacción del Cliente. El tipo de muestreo aplicado fue el "criterial" u "opinático" en el cual el investigador selecciona su muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación. Luego arriba a las siguientes conclusiones:

Se comprobó la Hipótesis Específica 1 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Relaciones Interpersonales) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64. A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 2 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Estilo de Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.81. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Sentido de Pertenencia) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.62. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Se comprobó la Hipótesis Específica 4 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Retribución) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.56. A medida que mejora el nivel de retribución del trabajador mejora correlativamente la satisfacción del cliente. No se comprobó la Hipótesis Específica 5 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Distribución de Recursos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.07 la cual resulta ser positiva, pero no es significativa. Por tanto, no se considera comprobada la hipótesis específica 5. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 7 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Claridad y Coherencia de la Dirección) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.37. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

Se comprobó la Hipótesis Específica 8 que planteaba que existe relación directa entre el clima organizacional (Área de Valores Colectivos) y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

En esta línea de idea, Echegaray (2014), en la tesis: Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente de la CMAC Tacna en el año 2013. Describió el objetivo general en los siguientes términos: Determinar cómo se relaciona el clima organizacional de la CMAC Tacna y la satisfacción del cliente en el año 2013; seguido de los objetivos específicos: 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; y Determinar cómo se relaciona el potencial humano de la CMAC Tacna con la satisfacción del cliente. En la que la población fue igual a la muestra, 50 analistas de crédito para tratar la variable clima organizacional, y 50 clientes para el caso de la variable satisfacción del cliente, teniendo como instrumento los cuestionarios y su correspondiente aplicación, se logró las siguientes conclusiones:

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.

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.

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.

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.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. VARIABLES Y DIMENSIONES

3.1.1. Variable 1

X: Clima organizacional

Dimensiones de la variable 1

X1: Estructura

X2: Responsabilidad individual

X3: Remuneraciones

X4: Tolerancia al conflicto

3.1.2. Variable 2

Y: Satisfacción del cliente

Dimensiones de la variable 2

Y1: Calidad del servicio

Y2: Calidad del agua

3.1.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional	A de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por la estructura, dado las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos; la responsabilidad individual, siendo responsable de sus propios actos y decisiones; remuneraciones, como retribución económica; y la tolerancia al conflicto, en el sentido de aceptar la diversidad de opinión, saber escuchar y aceptar a los demás. (Méndez, 2006)	Estructura	Asignación de funciones
			Políticas y procedimientos de organización
			Limitaciones de las funciones
		Responsabilidad individual	Autonomía en la ejecución de funciones
			Responsabilidad laboral
		Remuneraciones	Retribución adecuada
			Reconocimiento
			Régimen de sanciones
		Tolerancia al conflicto	Apertura a opiniones
Afrontar problemas			
Satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente, es el buen presentimiento, surge cuando conseguimos algo o cuando lo requerimos, esto es la calidad del servicio, expresada de forma intangible; la calidad del producto, que bien se puede sentir con el tacto, y el precio del servicio, que es el reflejo de su valor de mercado, la que coincide con la razón de ser de la organización. (Pérez y Gardey, 2012).	Calidad del servicio	Predisposición del personal
			Efectividad en solución de problemas
		Calidad del agua	Información de calidad del agua
			Cumplimiento de las expectativas

3.2. METODOLOGÍA

En esta investigación, se usó el método inductivo, debido a que se partió del análisis de situaciones particulares para posteriormente llegar a una conclusión. Así mismo se utilizó el método analítico porque se distinguió las partes de un todo procediendo a la revisión ordenada de cada una de las dimensiones de las variables en estudio. (Gutiérrez y Gonzales, 1990).

3.2.1. Tipo y nivel de investigación

3.2.1.1. Tipo

Debido a que el problema es conocido por el investigador, y que la finalidad es buscar una solución, hace que la investigación sea considerada aplicada, pues busca resolver un problema. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2.1.2. Nivel

La secuencia de investigación, conduce al nivel de investigación descriptivo y correlacional. Descriptivo, porque se describió los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; es decir, se detalló cómo son y se manifiestan. Y es correlacional porque, la presente investigación, tuvo como fin, conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables de estudio, utilizando para ellos una muestra como parte representativa de la población. (Hernández, et al., 2014).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

- Población: Para tratar la variable clima organizacional, 182 trabajadores de SEDA Ayacucho, información obtenida del Cuadro de asignación de personal 2017, de SEDA Ayacucho.

- Población: Para tratar la variable satisfacción del cliente, se tomó 199,857 población servida, información obtenida del Plan maestro optimizado 2017, de SEDA Ayacucho.

3.3.2. Muestra

La muestra de la investigación estuvo conformada por 100 trabajadores y 100 clientes de la empresa SEDA Ayacucho S.A, correspondientes a la población servida. El tipo de muestreo aplicado fue el no probabilístico por conveniencia. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionaron porque estuvieron fácilmente disponibles, debido a la accesibilidad y proximidad con el investigador (McMillan y Schumacher, 2005).

El tamaño de la muestra, fue seleccionado tomando como base la fórmula estadística para el cálculo de una muestra de variable categórica cualitativa, con un margen de error del 10% por ser, en ambos casos, poblaciones heterogéneas; y un nivel de confianza del 95%. Los resultados obtenidos son los que a continuación se presentan:

- Para una población de 182 trabajadores se obtuvo una muestra de 63 trabajadores.
- Para una población de 199,857 clientes, se obtuvo una muestra de 96 clientes.

Para realizar los cálculos mediante el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall, se tomó la decisión de redondear ambos resultados a la cifra de 100 con el fin de tener la misma cantidad de trabajadores y clientes encuestados.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue no experimental, debido a que la recolección de información se realizó sin manipular las variables; por lo tanto, el estudio y análisis se ejecutó en situación real. (Hernández, et al., 2014).

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Técnicas

La técnica de la encuesta es la que se utiliza en este trabajo de investigación, aplicando el enfoque cuantitativo a los resultados, debido a que permite explorar la opinión y los valores presentes en los trabajadores de la Entidad y la población servida por la empresa. (Grasso, 2006).

3.5.2. Instrumentos

Los instrumentos usados para la investigación son: para las variables clima organizacional, el cuestionario de Litwin & Stringer (1968), adaptado, utilizando la dimensión de remuneraciones; y para la variable satisfacción del cliente, el cuestionario elaborado por la Universidad de Córdoba para la empresa Aguas de Albacete S.A. Ambos instrumentos usan la escala de Likert.

- a) El cuestionario Litwin & Stringer, fue validado por juicio de expertos y por el coeficiente de Alfa de Cronbach para medir su confiabilidad. Los resultados obtenidos en la prueba fueron los siguiente.

Resumen de procesamiento de casos – Clima organizacional			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	28

Se aplicó el cuestionario de 28 preguntas a 20 trabajadores de la empresa SEDA S.A., el coeficiente resultante fue de 0,852. Lo que muestra que nuestro instrumento es confiable y se puede usar en la investigación.

- b) El cuestionario elaborado por la Universidad de Córdoba para la empresa Aguas de Albacete S.A. fue validado por juicio de expertos y por el coeficiente de Alfa de Cronbach para medir su confiabilidad. Los resultados obtenidos en la prueba fueron los siguiente.

Resumen de procesamiento de casos – Satisfacción del cliente			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	17

Se aplicó el cuestionario de 17 preguntas a 20 clientes de la empresa SEDA S.A., el coeficiente resultante fue de 0,832. Lo que muestra que nuestro instrumento es confiable y se puede usar en la investigación.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el procesamiento de datos se utilizó el estadígrafo Tau-b de Kendall, por trabajar con variables ordinales y por las características de los datos (no paramétricos). En el programa estadístico SPSS, versión 25, para el procesamiento de datos obtenidos de los dos cuestionarios:

- La variable 1, el cual consta de 28 items aplicado a 100 empleados de SEDA Ayacucho.
- La variable 2, el consta de 17 items aplicado a 100 clientes de SEDA Ayacucho.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos, que permitieron el análisis de los resultados, se obtuvieron a través de la aplicación de encuestas. La aplicación de encuestas, a través de dos cuestionarios, uno por cada variable, permitió conocer el clima laboral de la empresa SEDA, y la percepción que tienen los clientes de la empresa, con respecto a la variable: Satisfacción del Cliente. Por ello, los resultados se presentan de dos maneras: en forma específica, haciendo un análisis detallado de los datos obtenidos, relacionando a su vez las dimensiones de las variables; y en forma general, utilizando herramientas formales de la estadística descriptiva y para la relación de variables se usó la prueba tau_b de Kendall (estadística bivariada).

4.1.1. Resultados específicos

4.1.1.1. Variable Independiente: Clima Organizacional

Dimensión: Estructura

Tabla 1

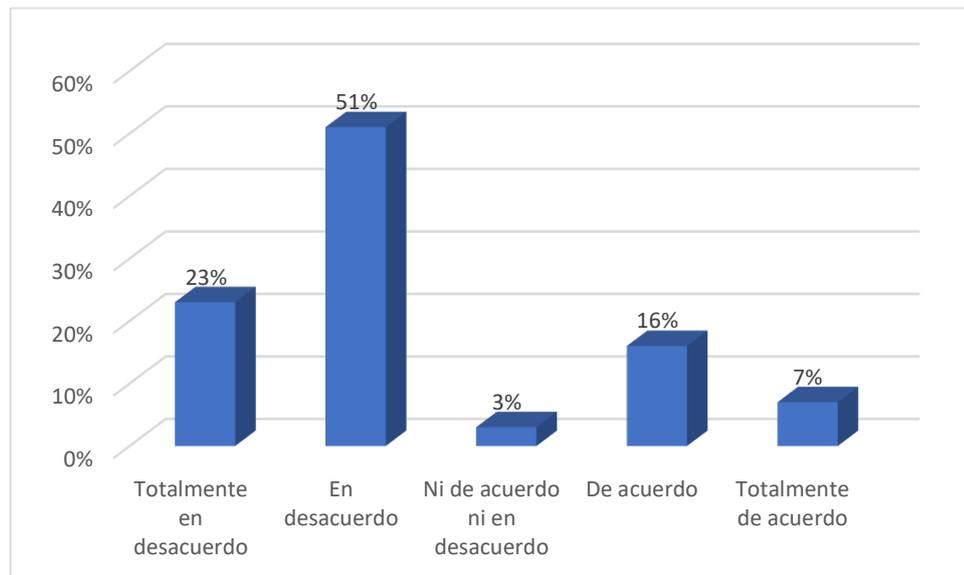
Precisión de las funciones del personal

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	23%
En desacuerdo	51	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3%
De acuerdo	16	16%
Totalmente de acuerdo	7	7%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 1: Precisión de las funciones del personal.



Análisis

La tabla 1, muestra que el 51% de los trabajadores, consideran que las tareas dentro de la organización, no están claramente definidas. Mientras que un menor porcentaje, 16% está de acuerdo con esa afirmación, y considera que las tareas están plenamente definidas.

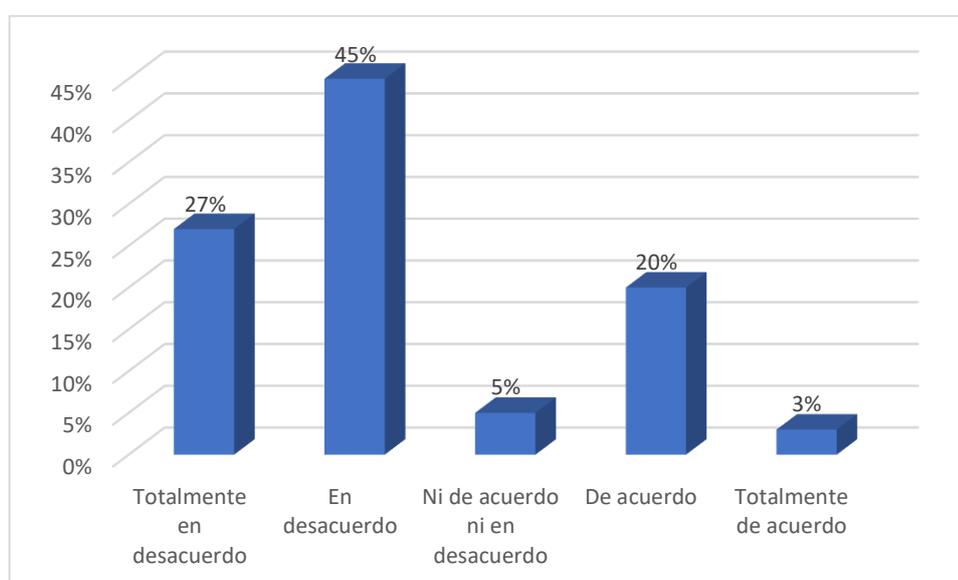
Interpretación

De manera global se observa que el 74% de los trabajadores encuestados consideran que las tareas, dentro de la organización, no están claramente definidas; el cual puede estar vinculado a que el manual y reglamento de organización y funciones vigente, no se ha actualizado en el transcurso del tiempo, contiene duplicidad de funciones, en algunos casos. Sin embargo, un menor porcentaje, 23% está de acuerdo con la afirmación, pues considera que dicho manual y reglamento se llevan de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Tabla 2**Organización apropiada de funciones**

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	27%
En desacuerdo	45	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5%
De acuerdo	20	20%
Totalmente de acuerdo	3	3%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Figura 2: Organización apropiada de funciones.**Análisis**

El 45% de los trabajadores encuestados, están en desacuerdo con que las tareas de la organización, están lógicamente estructuradas, mientras que un 20% se halla de acuerdo con la afirmación.

Interpretación

En total, el 72% de los trabajadores encuestados, similar proporción de los resultados de la tabla 1, considera que las tareas no están lógicamente estructuradas en cada área de la organización, atribuyendo la responsabilidad al manual y

reglamento vigente, el cual no responde a las necesidades del personal. Un menor porcentaje, 23% de los encuestados consideran lógicas la estructuración de las tareas.

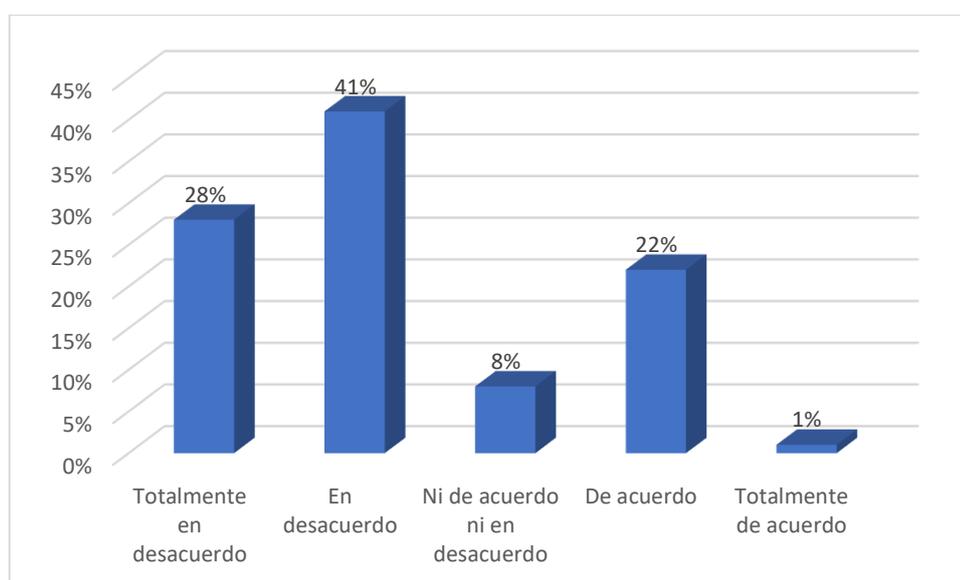
Tabla 3

Identificación del liderazgo.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	28%
En desacuerdo	41	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8%
De acuerdo	22	22%
Totalmente de acuerdo	1	1%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Figura 3: Identificación del liderazgo



Análisis

El 41% de los trabajadores encuestados, considera que, en la organización, no se tiene claro quién manda y toma las decisiones; mientras que un 22% afirma lo contrario.

Interpretación

Según los resultados, en total el 69% de los trabajadores encuestados considera que en la organización no se tiene claro quién manda y toma las decisiones, esto se debe al retiro de personal de confianza de los cargos de dirección, pues crea incertidumbre en los trabajadores. Sin embargo, existe un 23% que consideran que esa responsabilidad recae en la Gerencia y Directorio de la Institución, identificándolos claramente.

Tabla 4

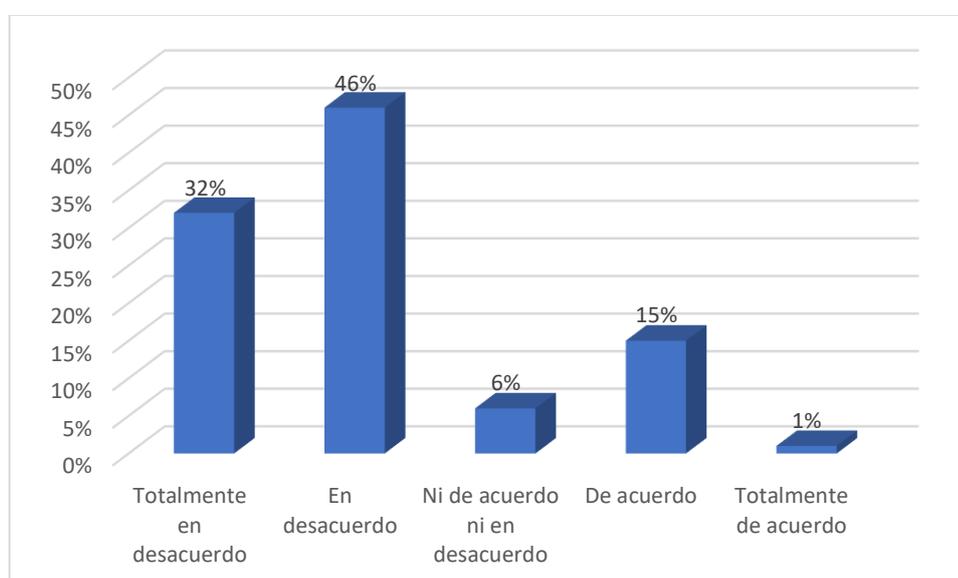
Políticas claras y transparentes.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	32	32%
En desacuerdo	46	46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6%
De acuerdo	15	15%
Totalmente de acuerdo	1	1%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 4: Políticas claras y transparentes.



Análisis

La tabla 4 muestra, que el 46% de los trabajadores encuestados, está en desacuerdo con conocer claramente las políticas de la organización, mientras que un 16% está de acuerdo con la afirmación.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (78%), manifiestan que no conocen claramente las políticas de la institución, esto debido a que no existe procedimientos de inducción cuando ingresa el personal a laborar, lo que no permite difundir las políticas institucionales establecidas. Sin embargo, existe un 16% de encuestados que afirman conocer claramente las políticas de la empresa, esto se debe a que se trata de colaboradores que ya llevan varios años dentro de la organización, conociendo por ellos, las políticas empresariales más utilizadas.

Tabla 5

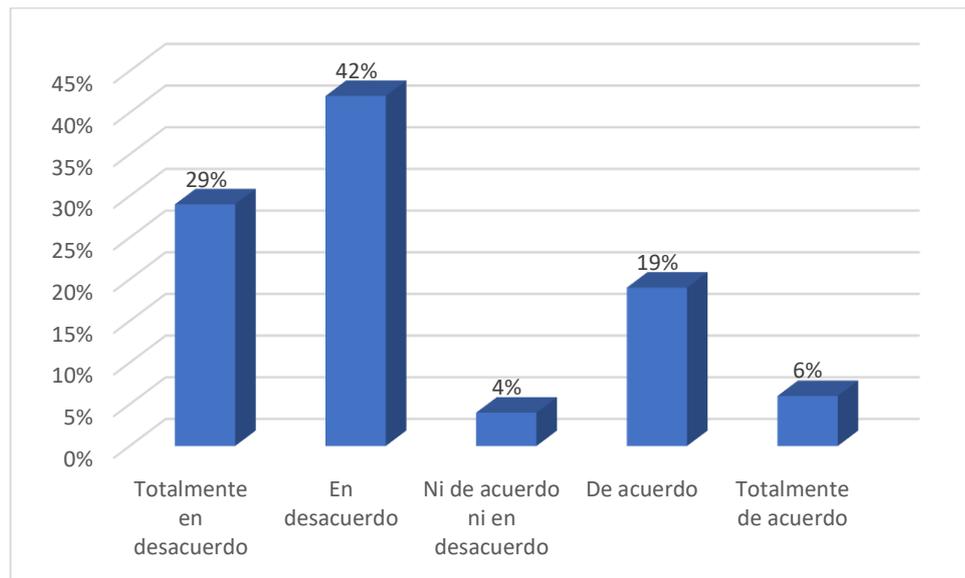
Conocimiento de la estructura organizativa

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	29	29%
En desacuerdo	42	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4%
De acuerdo	19	19%
Totalmente de acuerdo	6	6%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 5: Conocimiento de la estructura organizativa



Análisis

El 42% de los trabajadores encuestados manifiestan no conocer claramente la estructura organizativa de la institución, mientras que un 19% manifiesta que si lo conocen.

Interpretación

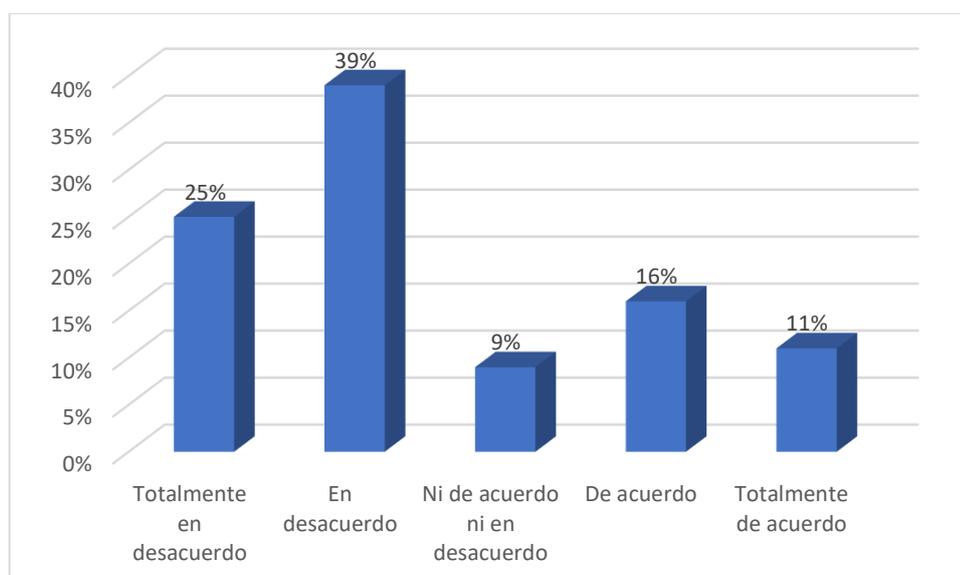
Los trabajadores encuestados, en su mayoría (71%), afirman no conocer claramente la estructura organizativa de la empresa, por las razones mencionadas anteriormente, no existe procedimientos de inducción con la cual los trabajadores puedan conocer la organización y su estructura funcional, esto caso de los trabajadores nuevos; mientras que en el caso de trabajadores que llevan años en la institución, el problema se debe a la baja responsabilidad que adquieren para con la empresa, pues se sienten seguros dentro de la organización, sin requerir esfuerzo para ello. Sin embargo, existe un 25% de encuestados que manifiestan tener conocimiento claro de la estructura organizativa de la empresa.

Tabla 6***Ausencia de trámites burocráticos***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	25%
En desacuerdo	39	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9%
De acuerdo	16	16%
Totalmente de acuerdo	11	11%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 6: Ausencia de trámites burocráticos**Análisis**

El 39% de los encuestados está en desacuerdo en que en la organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas, mientras que un 16% está totalmente de acuerdo.

Interpretación

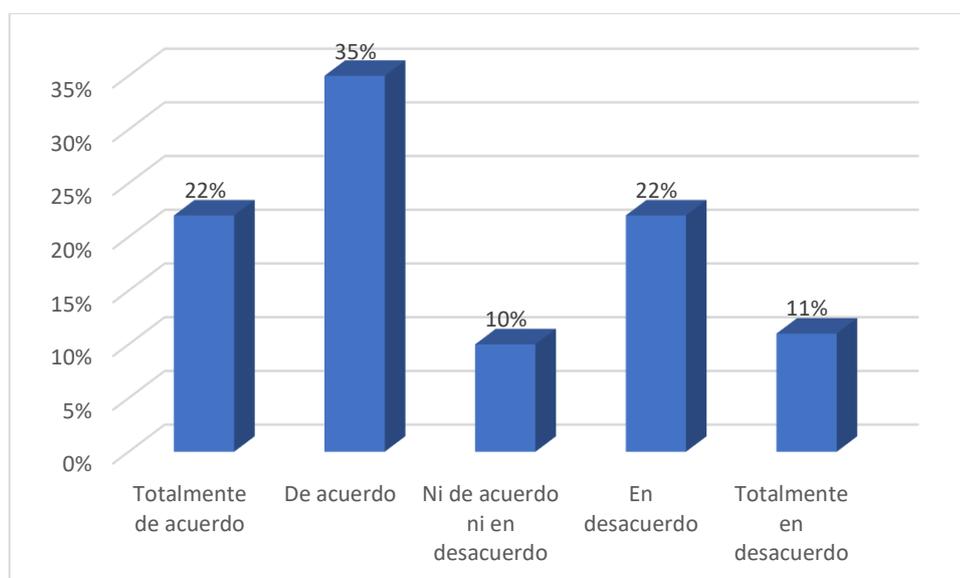
Del total de encuestados, el 64% considera que en la organización existe un exceso de papeleo al momento de la toma de decisiones, esto se debe a que, al ser una empresa estatal, los trabajadores a cargo de la toma de decisiones, deban recurrir a los mismos procesos que las entidades públicas.

Tabla 7***Represión de nuevas ideas por barreras burocráticas.***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	22%
De acuerdo	35	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10%
En desacuerdo	22	22%
Totalmente en desacuerdo	11	11%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 7: Represión de nuevas ideas por barreras burocráticas.**Análisis**

El 35% de los encuestados, considera que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas, mientras que un 22% manifiesta que no son impedimentos para valorar nuevas ideas.

Interpretación

En total el 57% de los encuestados manifiesta que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas, esta percepción se podría deber, al desconocimiento de los trabajadores sobre los

trámites burocráticos a seguir en el proceso de cambios del sistema administrativo de la entidad. Esto es negativo para la empresa, pues no se tiene flexibilidad al momento de tomar las ideas y sugerencias de los colaboradores. En contraste un 33% considera que ello no influye al momento de considerar las nuevas ideas dentro de la organización.

Tabla 8

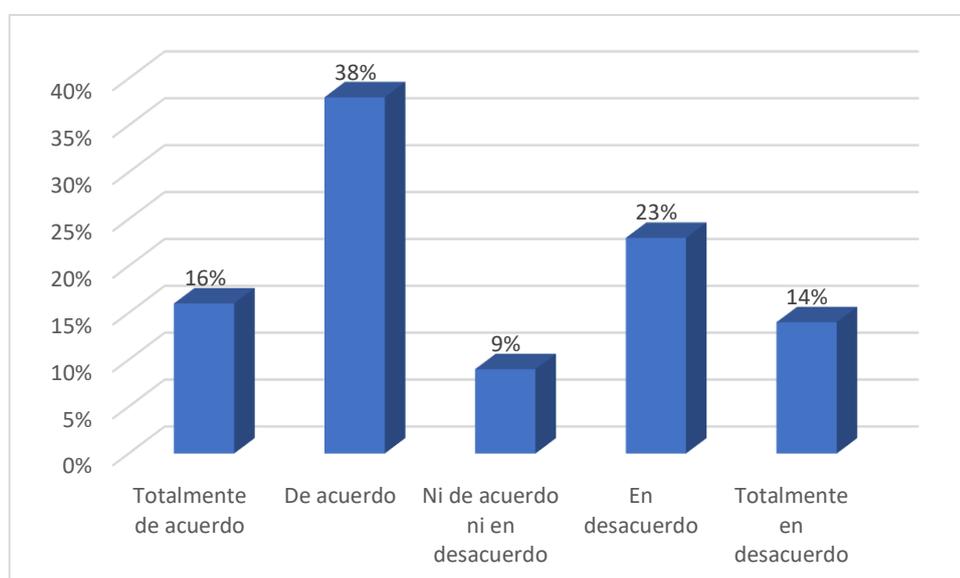
Incidencia de las deficiencias de la planificación en la productividad.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	16%
De acuerdo	38	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9%
En desacuerdo	23	23%
Totalmente en desacuerdo	14	14%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 8: Incidencia de las deficiencias de la planificación en la productividad.



Análisis

El 38% de los trabajadores encuestados, están de acuerdo con que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. Mientras que existe un 23% de trabajadores que manifiesta estar desacuerdo con la afirmación.

Interpretación

La mayoría de trabajadores encuestados (54%) manifiesta que la productividad se ve afectada por la falta de organización de la empresa, puesto que, el Plan estratégico institucional, en parte, no responde a las necesidades institucionales; y a la vez, se tienen problemas en la ejecución de las acciones estratégicas establecidas, al no identificar claramente las responsabilidades en la organización institucional. Sin embargo, existe un 37% de trabajadores que consideran que la falta organización y planificación, no influye en la productividad de los trabajadores.

Tabla 9

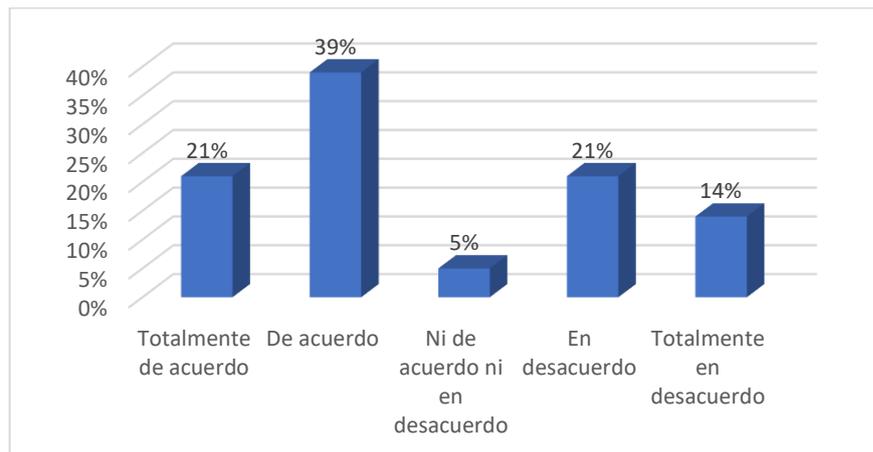
Imprecisión de niveles jerárquicos

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	21%
De acuerdo	39	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	21	21%
Totalmente en desacuerdo	14	14%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 9: Imprecisión de niveles jerárquicos.



Análisis

El 39% de los encuestados de SEDA S.A, están de acuerdo que en ocasiones los trabajadores, no tienen claro a quien reportar su trabajo. Mientras que un 21% manifiesta que se tiene claro a quien brindar sus respectivos reportes.

Interpretación

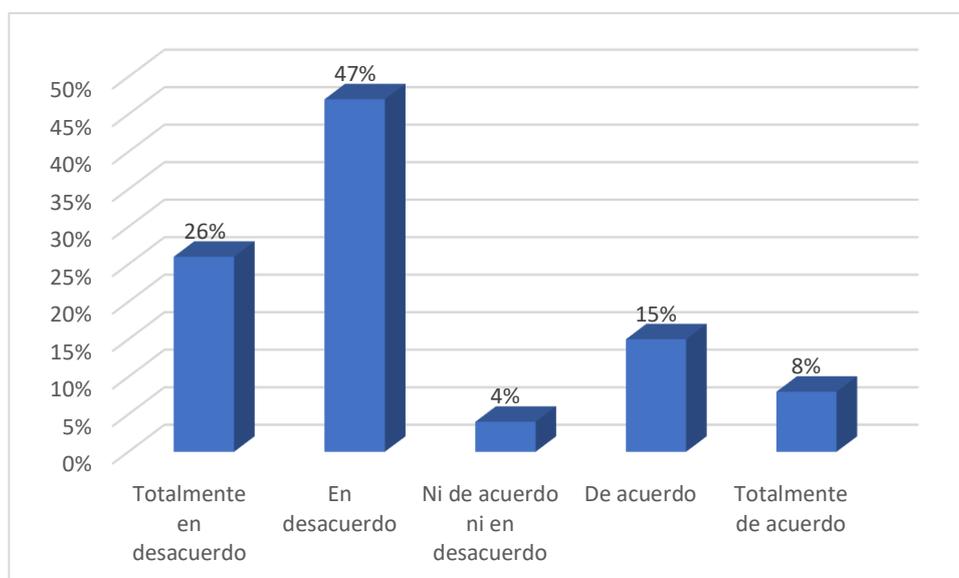
Un total de 60% de los trabajadores encuestados, manifiesta que, en la organización, no se tiene claro a quien reportar los trabajos realizados, generándose una incertidumbre en la mayoría de trabajadores, lo que ocasiona retrasos en la realización de las operaciones habituales y toma de decisiones, provocando una situación desfavorable para la empresa. Una minoría (35%) de trabajadores, manifiestan que en la empresa SEDA S.A, se tiene claro a quien reportar el trabajo realizado.

Tabla 10***Liderazgo comprometido con la visión organizacional.***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	26%
En desacuerdo	47	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4%
De acuerdo	15	15%
Totalmente de acuerdo	8	8%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 10: Liderazgo comprometido con la visión organizacional.**Análisis**

El 47% de los trabajadores encuestados, manifiestan estar en desacuerdo en que sus respectivos jefes muestran interés en que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. Existe también un 15% de trabajadores que manifiestan, que los responsables muestran el interés necesario.

Interpretación

La mayoría de trabajadores encuestados (73%) manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, que sus respectivos jefes están interesados en que las

normas, métodos y procedimientos se cumplan; perciben un liderazgo débil, lo que puede estar vinculado al desconocimiento de reglamentos internos, manual de funciones, entre otros. Por otro lado, existe un menor porcentaje de trabajadores (23%) que considera que los responsables, se adhiere a las normas y procedimientos establecidos en la institución, y exige que se cumplan.

Dimensión: Responsabilidad Individual

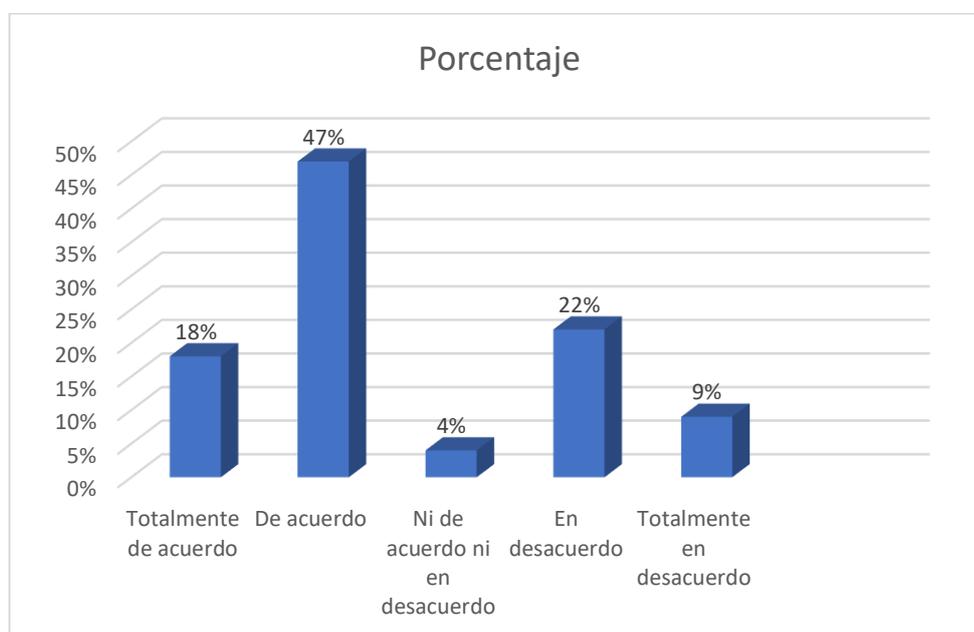
Tabla 11

Desconfianza del juicio individual en labores realizadas

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	18%
De acuerdo	47	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	22	22%
Totalmente en desacuerdo	9	9%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Figura 11: Desconfianza del juicio individual en labores realizadas



Análisis

El 47% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con que, en la organización no se fían de juicios individuales y las actividades desarrolladas por los trabajadores son verificadas por otro trabajador. Mientras que un 22% de los trabajadores encuestados, manifiestan estar de acuerdo con la afirmación, es decir, que si se considera el juicio individual.

Interpretación

En total el 65% de los trabajadores encuestados, están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en la organización no se confía mucho en juicios individuales, y que las actividades realizadas se suelen verificar por lo menos dos veces; si bien la institución probablemente desea minimizar los errores individuales, para los trabajadores se considera que existe desconfianza de la labor que realizan, por lo que muchos de ellos se sienten desmotivados.

Tabla 12

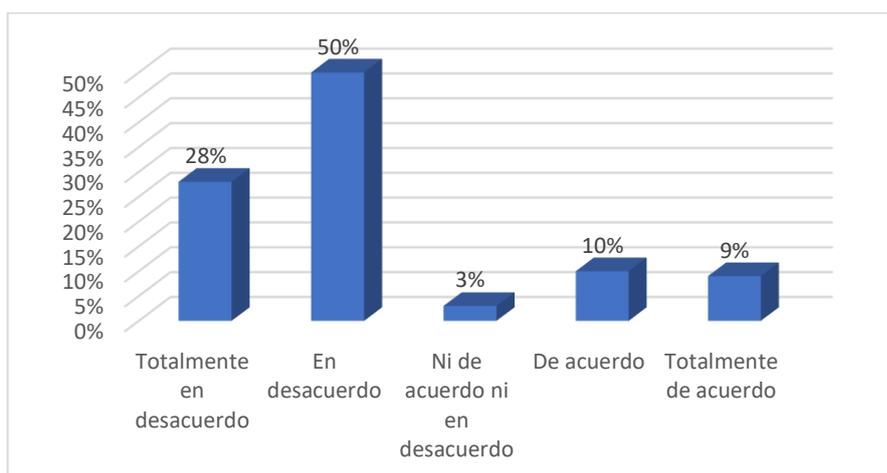
Confianza del líder en labores asignadas

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	28%
En desacuerdo	50	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3%
De acuerdo	10	10%
Totalmente de acuerdo	9	9%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 12: Confianza del líder en labores asignadas



Análisis

El 50% de los trabajadores encuestados, manifiestan que sus jefes no confían en ellos y verifican su trabajo. Del mismo modo un 10% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la afirmación anterior.

Interpretación

La mayoría de trabajadores encuestados (78%) manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en que sus jefes confían en ellos; lo que genera inseguridad en los trabajadores y consideran que su trabajo no es valorado adecuadamente. Una minoría (19%) manifiesta que sus jefes no verifican el trabajo que realizan, lo que permite crear un ambiente de confianza, por su labor.

Tabla 13

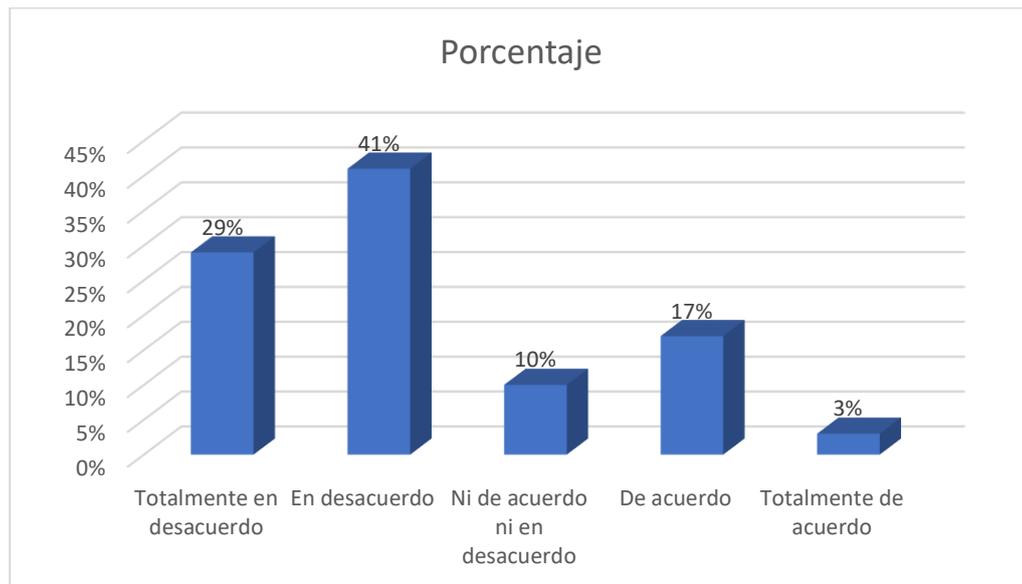
Responsabilidad de los trabajadores.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	29	29%
En desacuerdo	41	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10%
De acuerdo	17	17%
Totalmente de acuerdo	3	3%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 13: Responsabilidad de los trabajadores.



Análisis

El 41% de los trabajadores encuestados manifiestan que sus supervisores no establecen funciones generales para dejar que el trabajador sea responsable del trabajo específico. Mientras que un 17% está de acuerdo con la afirmación.

Interpretación

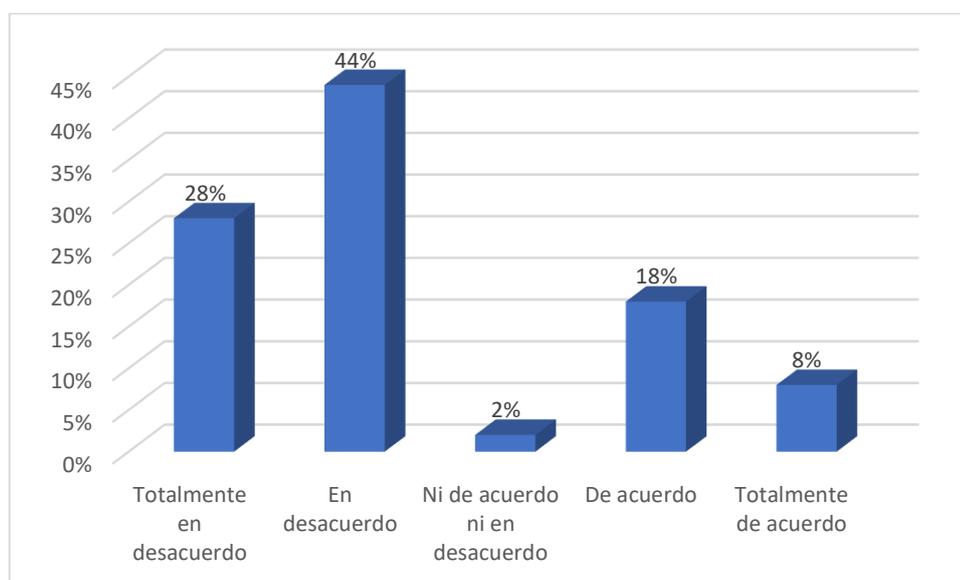
La mayoría de trabajadores (70%) encuestados, manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que sus supervisores solo trazan planes generales, y que luego de ello, cada uno es responsable por el trabajo realizado. Esto debido a que los jefes de cada área, establecen funciones específicas y mecánicas, lo que no permite innovar o mejorar la productividad para el logro de metas institucionales.

Tabla 14***Proactividad del personal***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	28%
En desacuerdo	44	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2%
De acuerdo	18	18%
Totalmente de acuerdo	8	8%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 14: Proactividad del personal**Análisis**

El 44% de los trabajadores encuestados, están en desacuerdo que en la organización se sale adelante cuando toman la iniciativa y tratan de hacer las cosas por sí mismos.

También existe un 18% de trabajadores encuestados que están de acuerdo con la afirmación.

Interpretación

Un 72% de los trabajadores encuestados manifiestan que, en la organización, no se sale adelante cuando toman la iniciativa en las actividades de la empresa; lo que desfavorece a la institución, pues desmotiva a los trabajadores a ser participativos y activos para el beneficio de SEDA S.A. Sin embargo, existe un porcentaje menor de trabajadores (26%) que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con el enunciado, pues consideran que, tener iniciativa, hace que salgas adelante dentro de la empresa.

Tabla 15

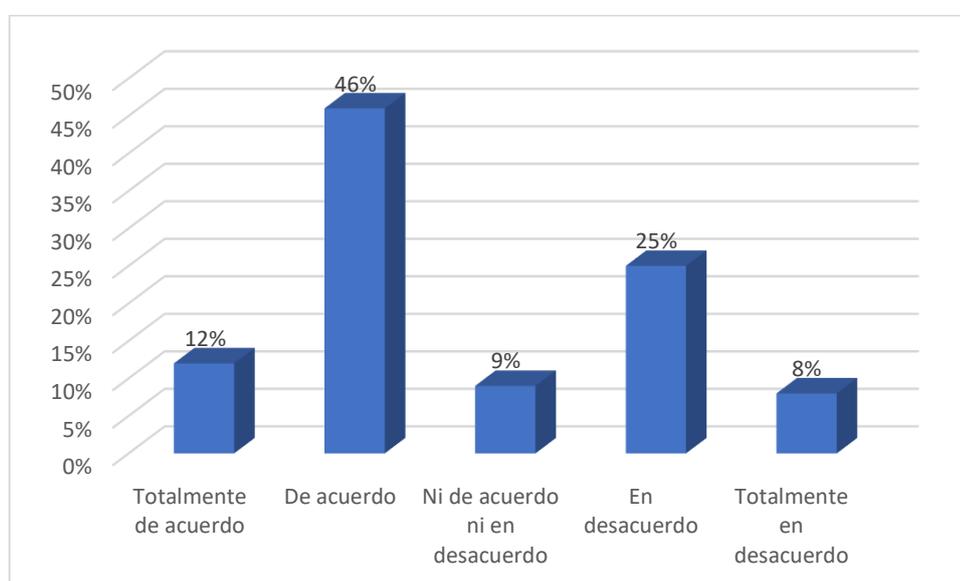
Solución individual de problemas.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	12%
De acuerdo	46	46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9%
En desacuerdo	25	25%
Totalmente en desacuerdo	8	8%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 15: Solución individual de problemas.



Análisis

En la tabla 15 se muestra que el 46% de los trabajadores encuestados manifiestan que la filosofía de la organización no es que los trabajadores, deben resolver los problemas por sí mismos. Sin embargo, un 25% está en desacuerdo con la afirmación.

Interpretación

De los encuestados, el 58% manifiesta que la filosofía de la organización no enfatiza solucionar los problemas individualmente, pues al recibir órdenes específicas, consideran no ser responsables de solucionar problemas que se deriven de las funciones realizadas. Sin embargo, existe también, un 33% que no está de acuerdo con el enunciado y considera que están en la obligación de resolver los problemas por sí mismos.

Tabla 16

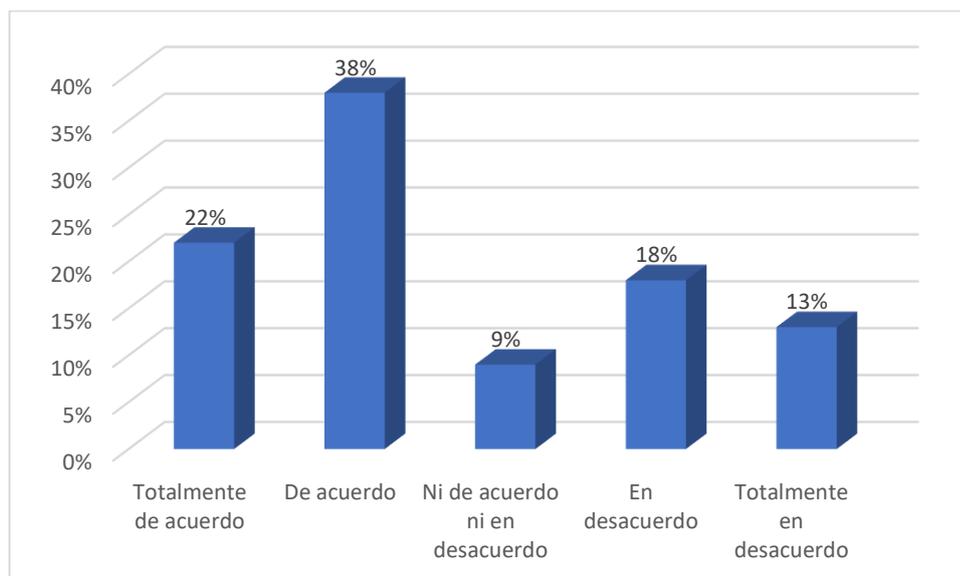
Errores justificados con excusas.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	22%
De acuerdo	38	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9%
En desacuerdo	18	18%
Totalmente en desacuerdo	13	13%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 16: Errores justificados con excusas.



Análisis

En la tabla 16, se puede observar que el 38% de los trabajadores encuestados, está de acuerdo con que, en la organización, en caso se cometa un error, siempre hay una gran cantidad de excusas. Un 18% está en desacuerdo con la afirmación.

Interpretación

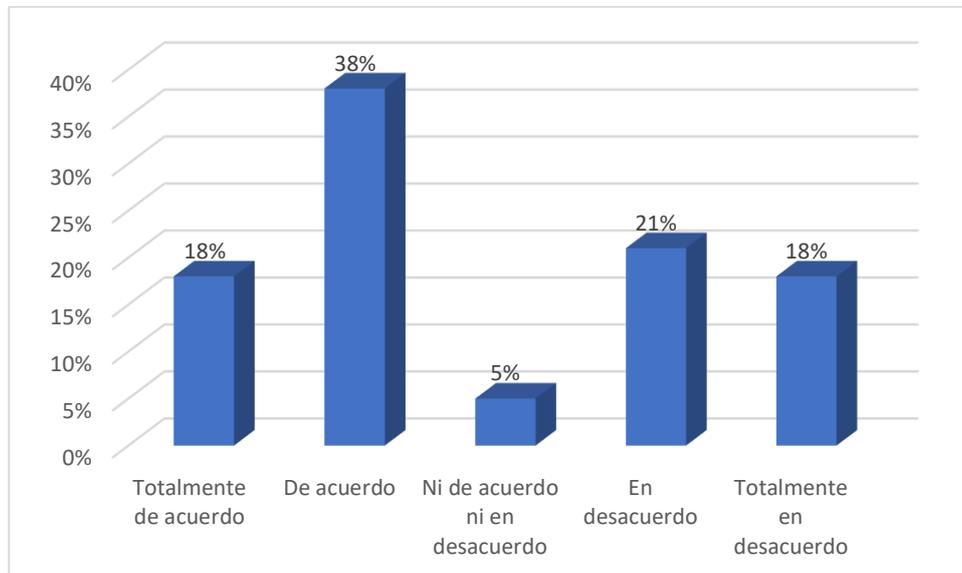
En total el 60% de los trabajadores encuestados manifiesta que, cuando se comete un error, los trabajadores recurren a las excusas para deslindar responsabilidades. Los resultados obtenidos son negativos para la empresa, pues la mayoría de trabajadores tiene la percepción que, dentro de la entidad, se utilizan excusas para justificar alguna acción incorrecta o falta a las normas de SEDA S.A. Sin embargo, un 31% manifiesta que esta situación no ocurre dentro de la empresa, esta actitud de parte de los trabajadores, es positiva para la empresa, siempre y cuando el porcentaje sea ascendente en un futuro.

Tabla 17***Irresponsabilidad del personal.***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	18%
De acuerdo	38	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	21	21%
Totalmente en desacuerdo	18	18%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 17: Irresponsabilidad del personal.**Análisis**

En la tabla 17 se muestra que, el 38% de los encuestados, manifiestan estar de acuerdo en que uno de los problemas de la organización, es que los trabajadores no toman responsabilidad. Un 21% está en desacuerdo con la afirmación.

Interpretación

De los encuestados, la mayoría, 56% de los trabajadores, manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en que los trabajadores no toman las responsabilidades que su cargo amerita, esto quiere decir que, la mayoría de trabajadores, considera que los colaboradores no están dispuestos a tomar las responsabilidades concernientes a su área y responder por ellas, esto es una debilidad latente en la institución, pues ellos mismos buscaran desligarse de las responsabilidades y por ende de la solución de problemas que puedan presentarse. Sin embargo, existe otro porcentaje considerable (39%) que manifiesta que los trabajadores si toman responsabilidades dentro de la empresa.

Dimensión: Remuneraciones

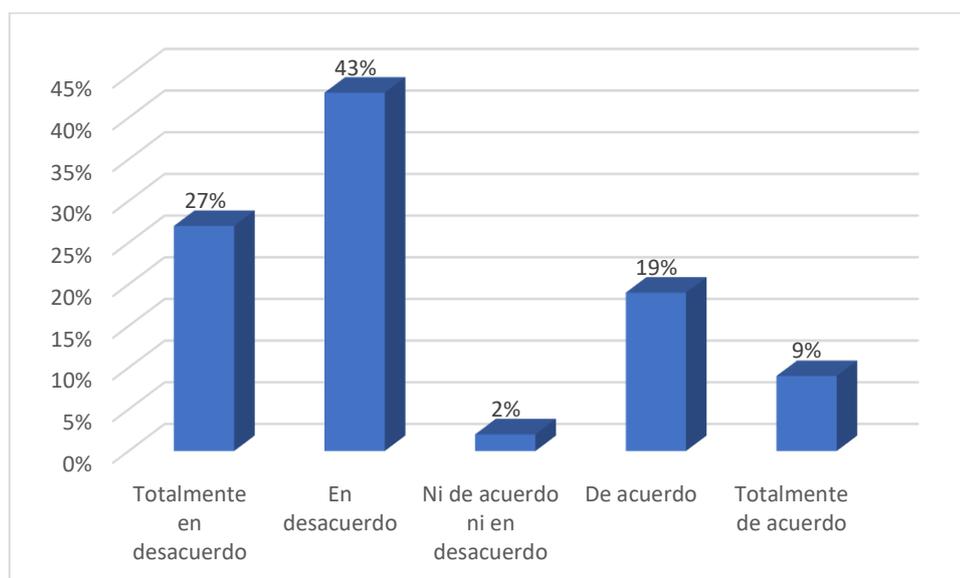
Tabla 18 Recompensa en proporción al trabajo.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	27%
En desacuerdo	43	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2%
De acuerdo	19	19%
Totalmente de acuerdo	9	9%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 18: Recompensa en proporción al trabajo.



Análisis

En la tabla 18 se muestra que el 43% de los encuestados, manifiestan estar en desacuerdo con que las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. Y un menor porcentaje, 19% de los trabajadores, está de acuerdo con el enunciado.

Interpretación

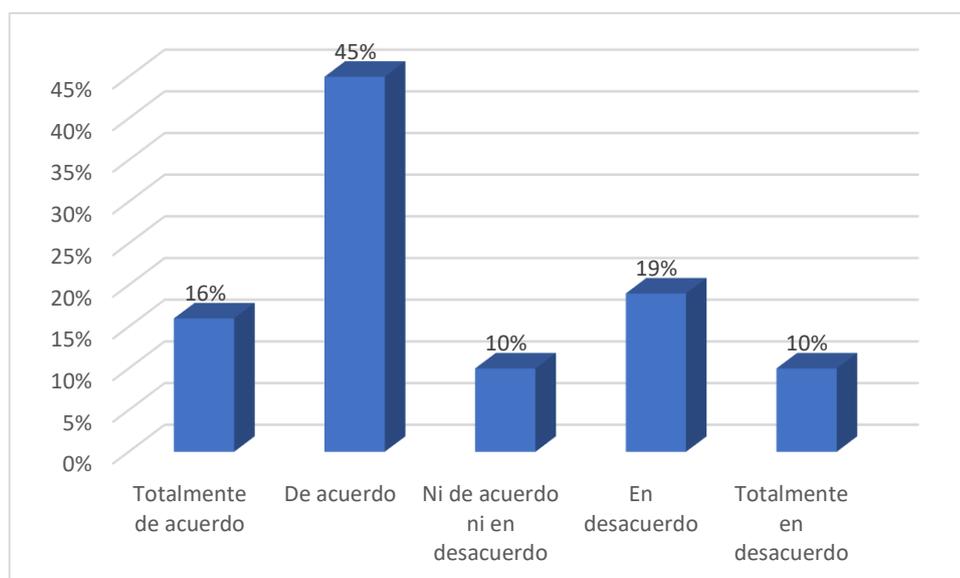
La mayoría de trabajadores encuestados (70%) manifiesta que su desempeño en el trabajo no es recompensado. En los resultados, se puede ver un descontento a la hora de calificar la recompensa que percibe el trabajador, esto puede derivar en la falta de productividad, pues consideran que su aporte con la institución, no está de acuerdo con la remuneración que perciben. Por otro lado, en menor porcentaje (28%) considera que su desempeño si es recompensado adecuadamente.

Tabla 19*Escasez de reconocimientos al buen trabajo.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	16%
De acuerdo	45	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10%
En desacuerdo	19	19%
Totalmente en desacuerdo	10	10%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 19: Escasez de reconocimientos al buen trabajo.**Análisis**

La tabla 19 muestra que el 45% de los trabajadores encuestados, manifiesta que en la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

Interpretación

El 61% de los trabajadores encuestados considera que la organización no reconoce y/o valoran de manera suficiente la labor que realizan, pues no perciben recompensas y reconocimiento por hacer un buen trabajo, lo que afecta la

productividad de cada empleado, pues no se sienten motivados para mejorar su desempeño. Un menor porcentaje (29%) de los encuestados consideran o perciben que la institución ofrece recompensas y reconocimientos por el esfuerzo que se deriva de los trabajadores.

Tabla 20

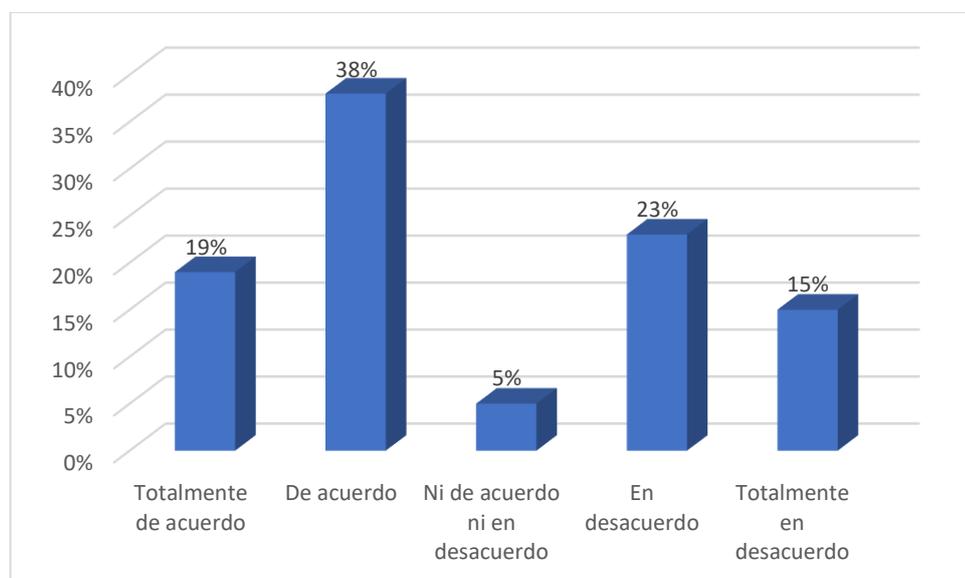
Descuentos salariales por errores cometidos

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	19%
De acuerdo	38	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	23	23%
Totalmente en desacuerdo	15	15%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 20: Descuentos salariales por errores cometidos



Análisis

La tabla 20 muestra que el 38% de los trabajadores encuestados, afirma que la organización sanciona con su remuneración cualquier error cometido. Del mismo modo, un 23% está totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

Interpretación

Una mayoría (57%) de los trabajadores encuestados manifiestan que en caso se cometan errores, la empresa sanciona a través de las remuneraciones. Consideran que la comisión de estos errores, conlleva a que no exista incrementos salariales periódicos en reconocimiento de los resultados positivos que puedan generar.

Tabla 21

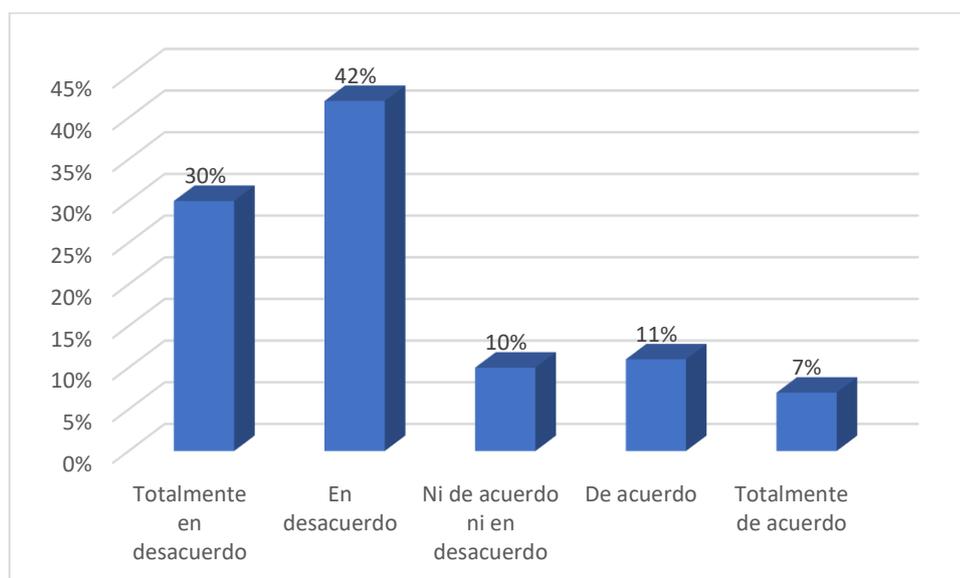
Buen sistema de remuneraciones

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	30	30%
En desacuerdo	42	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	10%
De acuerdo	11	11%
Totalmente de acuerdo	7	7%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 21: Buen sistema de remuneraciones



Análisis

La tabla 21 muestra, que el 42% de los trabajadores encuestados, está en desacuerdo que, en la organización, existe un buen sistema de remuneración. Mientras que un 11% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

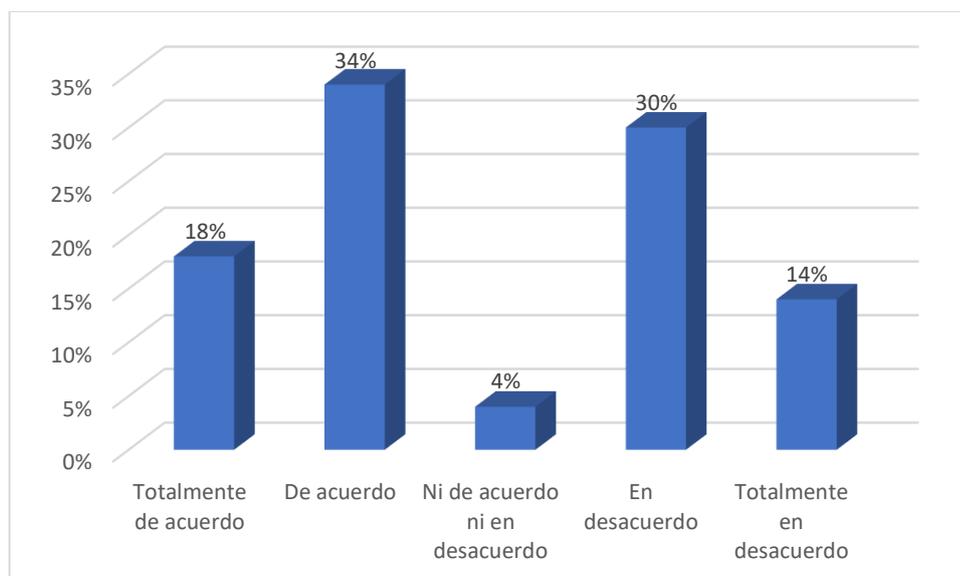
La mayoría de los encuestados (72%), manifiestan que están en desacuerdo que existe un buen sistema de remuneración, consideran que no es adecuada la medición de los esfuerzos y logros definidos por la empresa, y por lo tanto las remuneraciones no corresponden al esfuerzo que cada trabajador realiza. Por otro lado, existe un 18% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación, consideran que el sistema de medición remunerativa en la organización, es equitativa y guarda relación directa entre el puesto que ocupa y sus compensaciones.

Tabla 22***Pagos mensuales con retraso***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	18%
De acuerdo	34	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	30	30%
Totalmente en desacuerdo	14	14%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 22: Pagos mensuales con retraso**Análisis**

La tabla 22 muestra, que el 34% de los trabajadores encuestados, está de acuerdo que, en la organización, los pagos mensuales se hacen con retraso. Mientras que un 30% no está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación.

La mayoría de los encuestados (52%), manifiestan que los pagos mensuales se realizan con retraso, este hecho muestra un escenario desalentador para la organización debido a que los trabajadores pueden expresar su desmotivación remunerativa en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, un porcentaje menor,

pero significativo, manifiesta no estar de acuerdo con dicha afirmación y consideran que los pagos remunerativos se realizan oportunamente.

Tabla 23

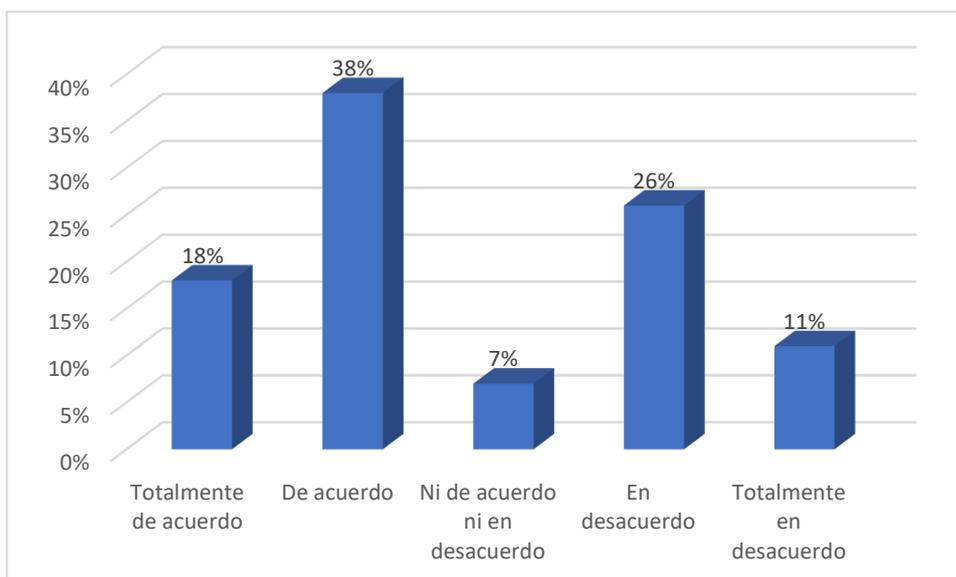
Disconformidad por las remuneraciones

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	18%
De acuerdo	38	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7%
En desacuerdo	26	26%
Totalmente en desacuerdo	11	11%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 23: Disconformidad por las remuneraciones



Análisis

La tabla 23 muestra, que el 38% de los trabajadores encuestados, está de acuerdo que, en la organización, los trabajadores se quejan por la remuneración. Mientras que un 26% no está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (56%), manifiestan que los trabajadores se quejan de la remuneración, este resultado arroja un aspecto negativo para la organización puesto que el personal no se encuentra conforme con el equilibrio entre el incentivo y el desempeño de funciones siendo un escenario relevante en el cumplimiento satisfactorio de sus funciones. Sin embargo, existe un 37% de encuestados que menciona estar en desacuerdo con esta afirmación, este escenario es favorable para la organización puesto que garantiza satisfacción y buen cumplimiento de funciones.

Dimensión: Tolerancia al conflicto

Tabla 24

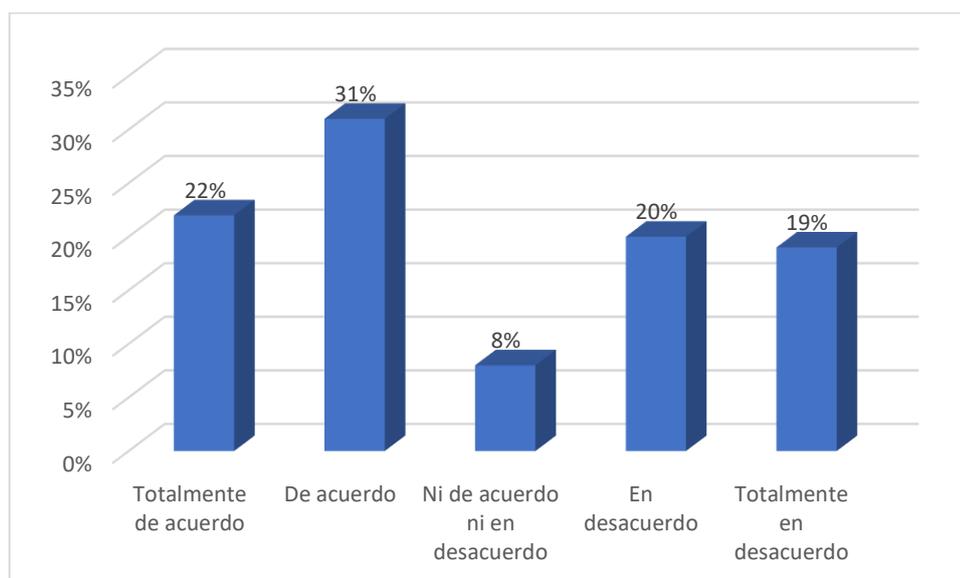
La buena impresión y la actitud pasiva.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	22%
De acuerdo	31	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8%
En desacuerdo	20	20%
Totalmente en desacuerdo	19	19%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 24: La buena impresión y la actitud pasiva.



Análisis

La tabla 24 muestra, que el 31% de los trabajadores encuestados, está de acuerdo que, en la organización, se causa una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. Mientras que un 20% no está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

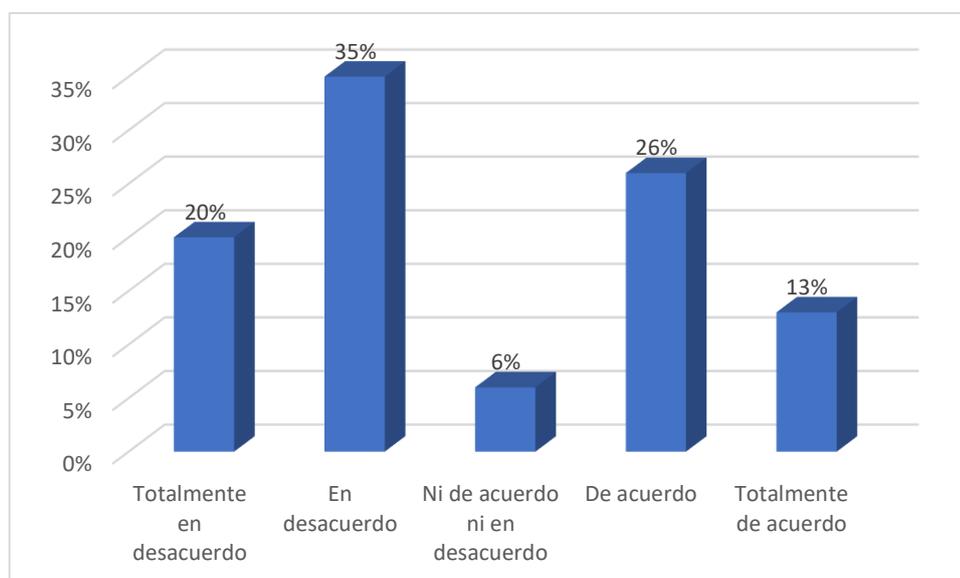
La mayoría de los encuestados (53%), manifiestan que se causa una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, esto puede ser poco favorable para la organización, puesto que la lluvia de ideas se ve limitado y solo se apoya a las pocas que se brindan. Por otro lado, existen un 39% de encuestados que menciona estar en desacuerdo con esta afirmación, debido a que hay trabajadores capaces de expresar sus ideas y oposiciones, en su mayoría, personal con mayor tiempo en la organización.

Tabla 25*Efecto positivo del conflicto entre unidades y departamentos.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	20	20%
En desacuerdo	35	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6%
De acuerdo	26	26%
Totalmente de acuerdo	13	13%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 25: Efecto positivo del conflicto entre unidades y departamentos.**Análisis**

La tabla 25 muestra, que el 35% de los trabajadores encuestados, está en desacuerdo que, en la organización, la actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. Mientras que un 26% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (55%), manifiestan que la actitud de los jefes frente a conflictos entre unidades y departamentos no podría ser saludable, esto se debe a que los jefes muestran mayor interés en el cumplimiento eficaz de las funciones de cada personal y a la resolución de problemas y/o conflictos de forma individual, que la evaluación del nivel de implicancia que existen sobre los conflictos interdepartamental e inter unidades, no es relevante. Sin embargo, existe un 39% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación, debido a que consideran que como consecuencia de estos conflictos se extraen mejores procesos y mejor clima, pues se intenta solucionar problemas ubicando los cuellos de botella en procesos o personas.

Tabla 26

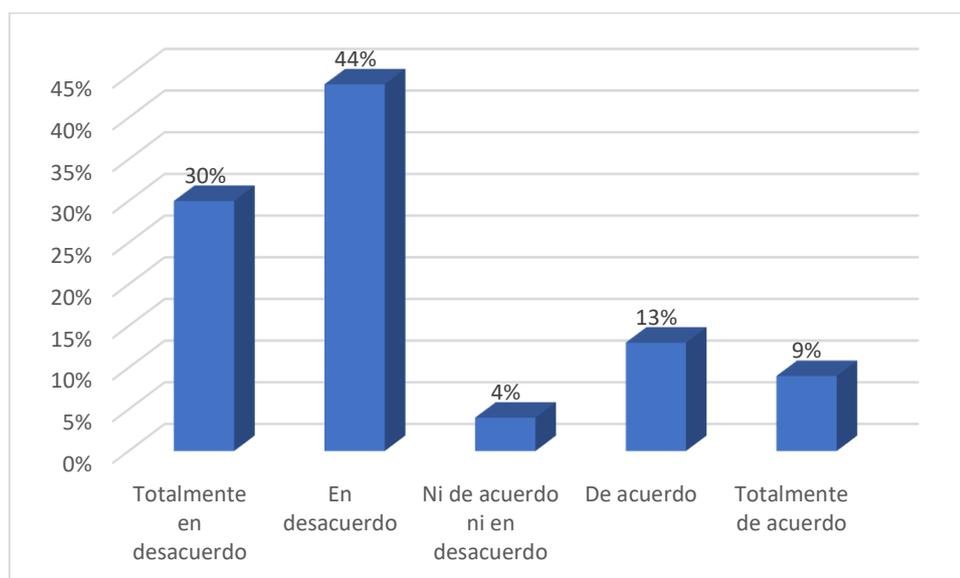
Estímulo de las discusiones entre los trabajadores.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	30	30%
En desacuerdo	44	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4%
De acuerdo	13	13%
Totalmente de acuerdo	9	9%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 26: Estímulo de las discusiones entre los trabajadores.



Análisis

La tabla 26 muestra, que el 44% de los trabajadores encuestados, están en desacuerdo que, en la organización, los jefes buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. Mientras que un 13% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

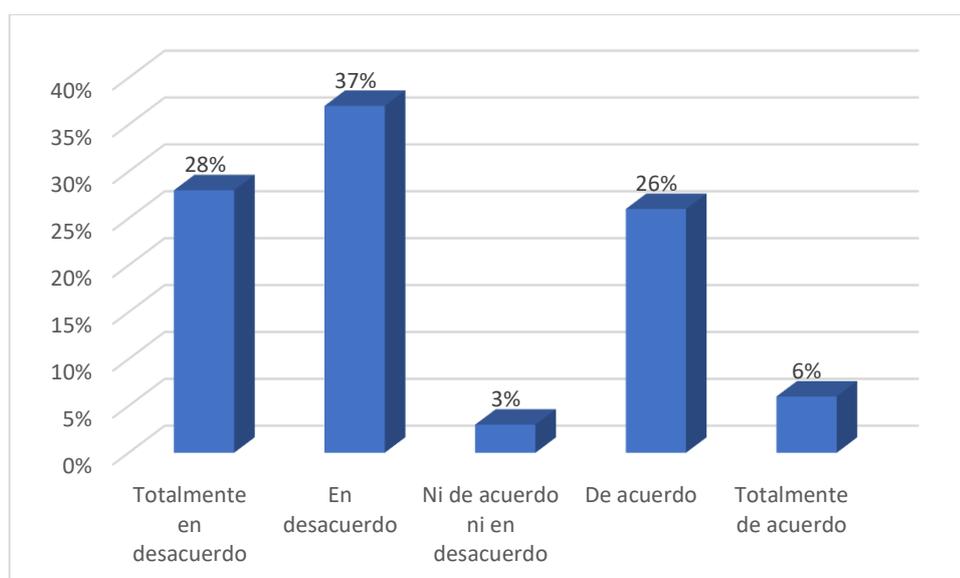
La mayoría de los encuestados (74%), manifiestan que los jefes no buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, esto se debe a que no existen talleres de integración y de charlas grupales, en resumen, no existen espacios que fomenten estas prácticas. Sin embargo, existe un 22% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación debido a que consideran que el jefe fomenta estas prácticas de manera informal dentro de sus áreas.

Tabla 27*Nivel jerárquico tolerante a la libertad de opinión.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	28%
En desacuerdo	37	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3%
De acuerdo	26	26%
Totalmente de acuerdo	6	6%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 27: Nivel jerárquico tolerante a la libertad de opinión.**Análisis**

La tabla 27 muestra, que el 37% de los trabajadores encuestados, manifiestan que no pueden expresar lo que piensan, si sus jefes no están de acuerdo con su opinión.

Mientras que un 26% manifiestan lo contrario.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (65%), manifiestan no estar de acuerdo con la afirmación, debido a que no puede expresar lo que piensa para evitar conflictos con sus jefes, esto se debe a que existe un temor al fichaje y/o represarías, se refleja más

en el personal nuevo. Sin embargo, existe un 32% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación debido a que puede sostener su posición pese a no estar de acuerdo con su jefe, esto se manifiesta en el personal con más tiempo en la organización.

Tabla 28

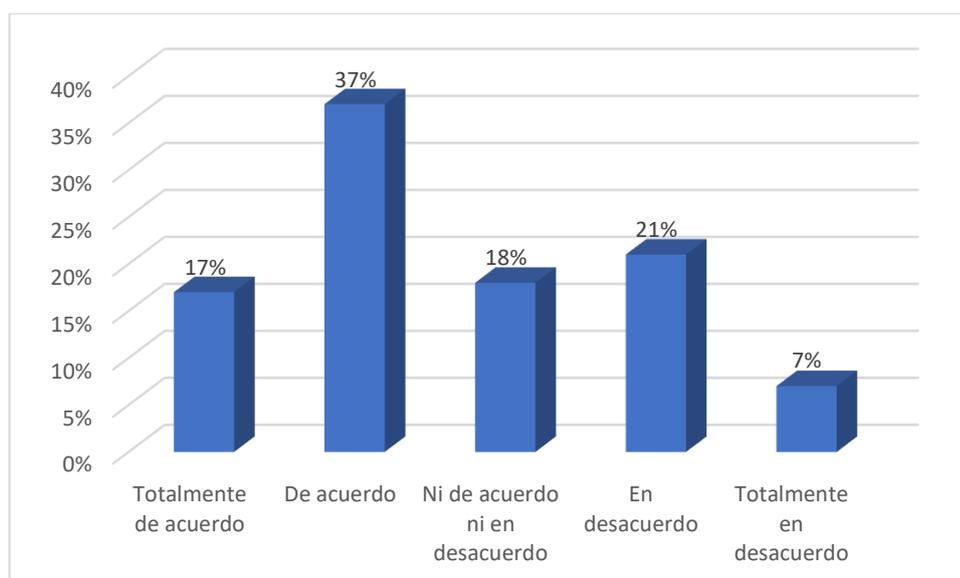
Tendencia de toma de decisiones de manera apresurada

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	17%
De acuerdo	37	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18%
En desacuerdo	21	21%
Totalmente en desacuerdo	7	7%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 28: Tendencia de toma de decisiones de manera apresurada.



Análisis

La tabla 28 muestra, que el 37% de los trabajadores encuestados, está de acuerdo que, en la organización, lo más importante es tomar decisiones de manera más fácil y rápida posible. Mientras que un 21% no está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (54%), manifiestan que lo más importante dentro de la organización, es tomar las decisiones de manera fácil y rápida posible, esto se debe a que todos ellos concuerdan en que la toma de decisiones es la fuente de donde radican las consecuencias sobre la organización y estas no deberían de ser muy complejas ni tomar mucho tiempo. Sin embargo, existe un 28% de encuestados que menciona no estar de acuerdo con esta afirmación debido a que si bien la toma de decisiones en una organización es muy importante estas deberían de ser más elaboradas y con un mayor análisis.

4.1.1.2. Variable dependiente: Satisfacción del Cliente

Dimensión: Calidad del Servicio

Tabla 29

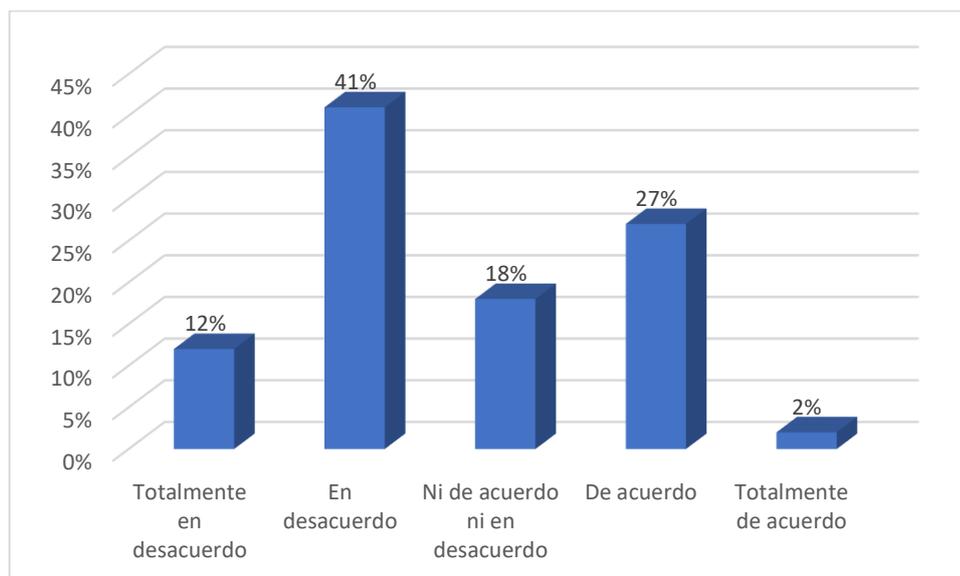
Personal proactivo y servicial.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	12%
En desacuerdo	41	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18%
De acuerdo	27	27%
Totalmente de acuerdo	2	2%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 29: Personal proactivo y servicial.



Análisis

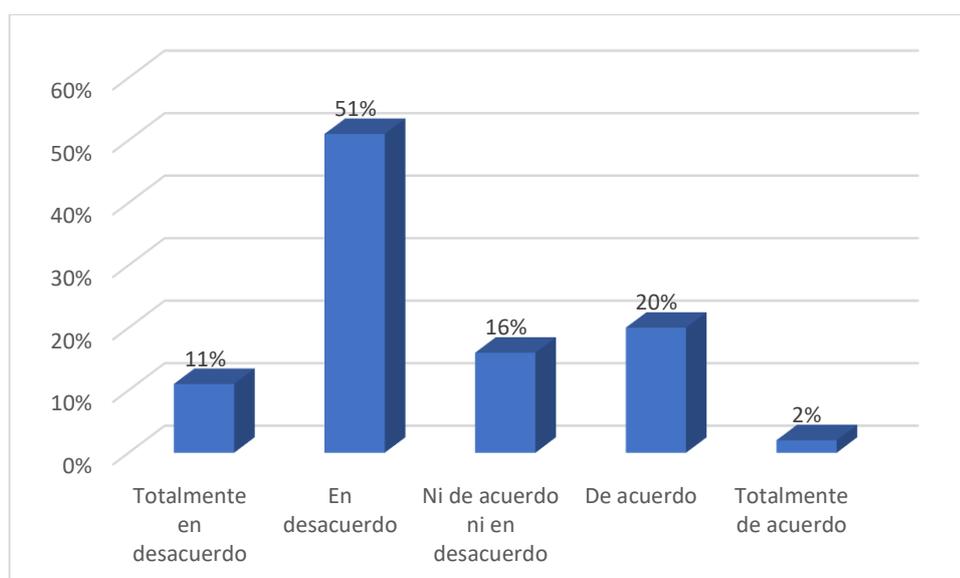
La tabla 29 muestra que el 41% de los clientes encuestados, manifiesta no estar de acuerdo en que el personal de SEDA S.A. se muestra dispuesto a ayudarles. Un 27% de los encuestados acepta esta afirmación.

Interpretación

El 53% de los clientes encuestados manifiesta que el personal de la empresa no está dispuesto a ayudarles en los problemas que tienen, mientras que un 29% manifiesta que están dispuestos a hacerlo. Se puede observar que la mayoría de los encuestados, se encuentran insatisfechos con la asistencia de los trabajadores de SEDA S.A en el apoyo de los problemas que tienen. Sin embargo, el 34%, menciona estar de acuerdo con el apoyo brindado por el personal de SEDA S.A.

Tabla 30***Amabilidad y respeto con el cliente.***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	11%
En desacuerdo	51	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16%
De acuerdo	20	20%
Totalmente de acuerdo	2	2%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta**Elaboración: Propia*****Figura 30: Amabilidad y respeto con el cliente*****Análisis**

La tabla 30 muestra que el 51% de los usuarios encuestados, no está de acuerdo en que el trato del personal con el cliente es considerado y amable. Un 20% de los encuestados consideran estar de acuerdo con esta afirmación.

Interpretación

La mayoría de los clientes encuestados (62%), manifiestan que el trato del personal no es considerado y amable. Esto genera una mala imagen para la empresa, pues

existe descontento en la mayoría de sus clientes. Sin embargo, existe un 22% de usuarios que están satisfechos con la atención recibida.

Tabla 31

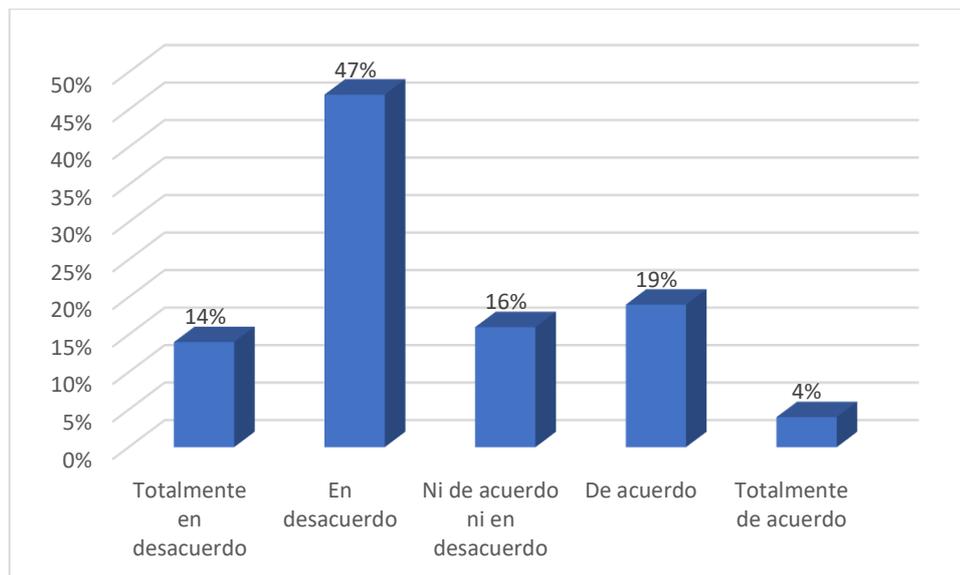
Percepción de personal calificado.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14%
En desacuerdo	47	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	16%
De acuerdo	19	19%
Totalmente de acuerdo	4	4%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 31: Percepción de personal calificado.



Análisis

La tabla 31 muestra que el 47% de los usuarios encuestados, no está de acuerdo con que el personal da la idea de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar, mientras que un 19% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo.

Interpretación

El 61% de encuestados manifiesta que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que el personal está totalmente calificado para las tareas que realiza, mientras que un 23% está de acuerdo con la afirmación. Así mismo un 16% de los usuarios, se mostraron indiferentes. La empresa muestra un bajo índice de aceptación, pues menos de la mitad de usuarios encuestados manifestaron tener la percepción de estar frente a un trabajador capacitado.

Tabla 32

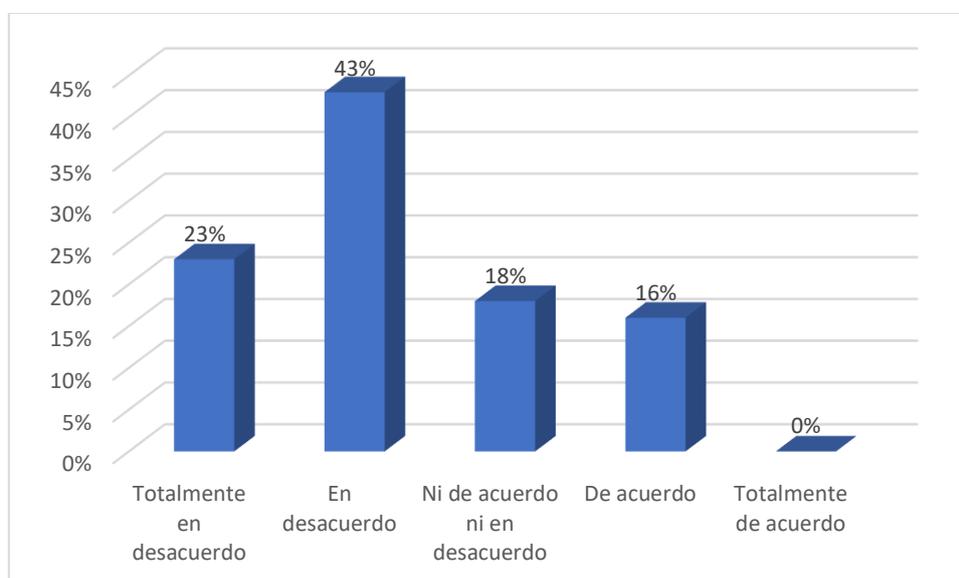
Confianza en la organización.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	23%
En desacuerdo	43	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18%
De acuerdo	16	16%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 32: Confianza en la organización.



Análisis

La tabla 32 muestra que el 43% de los usuarios encuestados, están en desacuerdo en que en la entidad se encuentran las mejores soluciones a los problemas que se presentan en el servicio. Un 16% de los clientes, está de acuerdo con la afirmación.

Interpretación

El 67% de los usuarios encuestados, afirman estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, que en la entidad encontrará las mejores soluciones a sus problemas, solo un 16% afirma que la afirmación es correcta. Es una desventaja sustancial, pues una gran parte de los clientes, no están satisfechos con las soluciones que la empresa les dio a los diferentes problemas que manifestaron.

Tabla 33

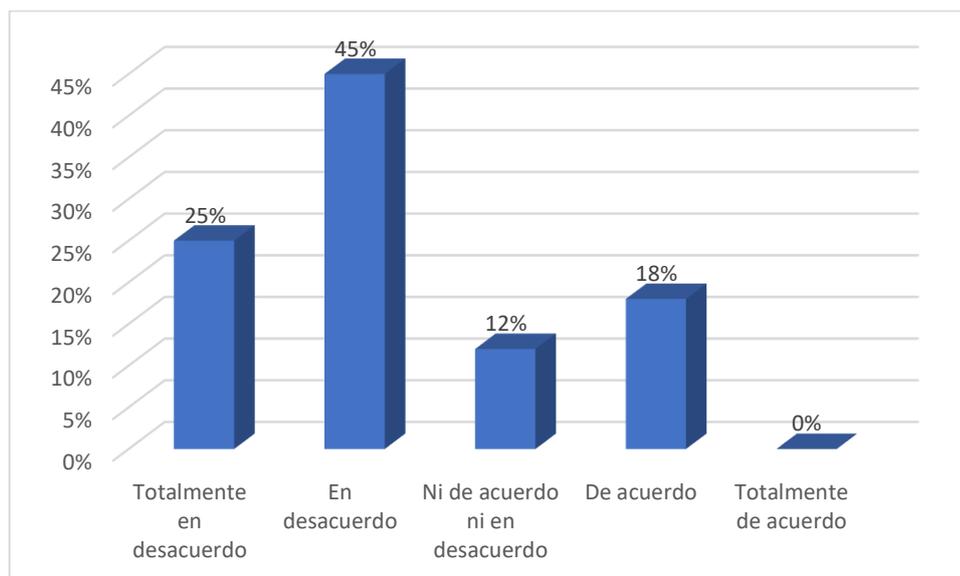
Información comprensible a clientes

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	25%
En desacuerdo	45	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
De acuerdo	18	18%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 33: Información comprensible a clientes.



Análisis

La tabla 33 muestra que el 45% de los usuarios encuestados está en desacuerdo con que la entidad informa clara y comprensiblemente a sus clientes. Un 12% es indiferente y un 18% manifiesta estar de acuerdo con la afirmación.

Interpretación

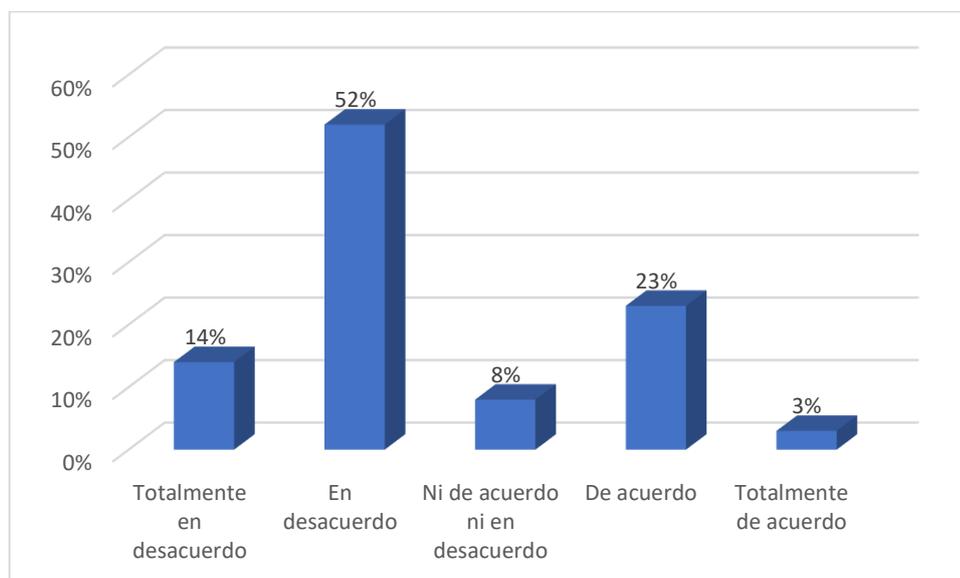
Un 70% de los usuarios encuestados manifiesta que la entidad no informa de manera clara sobre las decisiones que la empresa toma y que afectan a los clientes, sin embargo, un 18% afirma que si lo hace. Con estos resultados podemos mencionar que existe descontento en un gran porcentaje de los clientes, pues consideran que la información que brindan no es adecuada ni suficiente y en muchos casos no es oportuna.

Tabla 34***Percepción de mejora continua de la entidad***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14%
En desacuerdo	52	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	8%
De acuerdo	23	23%
Totalmente de acuerdo	3	3%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 34: Percepción de mejora continua de la entidad**Análisis**

La tabla 34 muestra que un 52% de los clientes encuestados se muestra en desacuerdo sobre las mejoras de los servicios que presta la empresa. El 23% de manifiesta, haber notado mejoras en el funcionamiento de la entidad.

Interpretación

El 66% de los usuarios no han notado mejoras en el funcionamiento general de la empresa. Tan solo un 26% de los usuarios, manifestaron haber observado mejoras. Esto nos muestra que la empresa se ha mantenido, por mucho tiempo, en los mismos niveles de funcionamiento frente al cliente, pues ellos, no advierten mejoras significativas en la empresa, en sus diferentes visitas.

Tabla 35

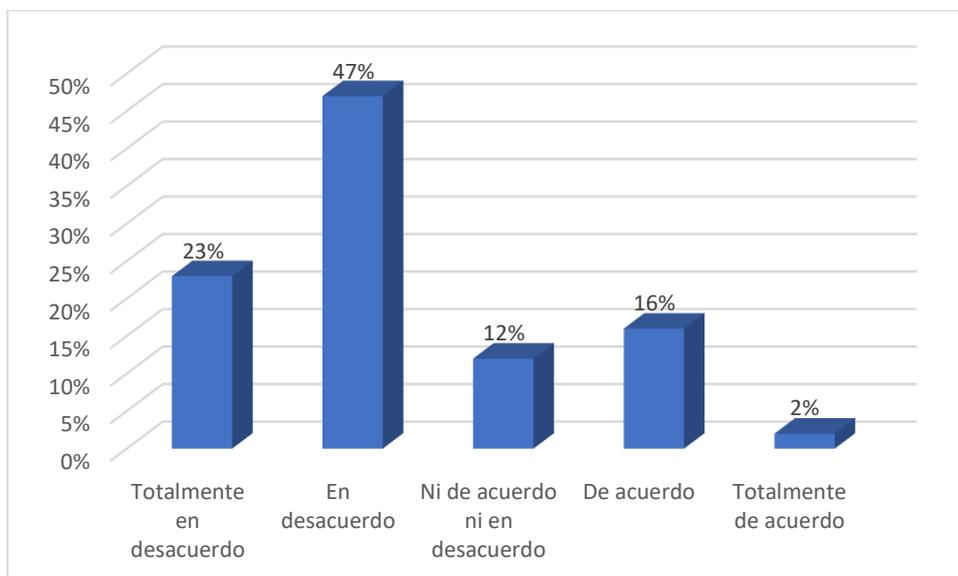
Servicio adecuado a necesidades del cliente.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	23	23%
En desacuerdo	47	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
De acuerdo	16	16%
Totalmente de acuerdo	2	2%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 35: Servicio adecuado a necesidades del cliente.



Análisis

La tabla 35 muestra que el 47% de los clientes manifiesta no estar de acuerdo en que el servicio se adapta perfectamente a sus necesidades. Un 16% está de acuerdo con la afirmación y un 12% de los encuestados, se muestra indiferente.

Interpretación

El 70% de los usuarios encuestados no está de acuerdo en que el servicio se adapta a sus necesidades como cliente, sin embargo, existe un 18% de clientes que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Se observa que el grado de insatisfacción es alto, pues muestra que más de la mitad de los clientes se encuentran poco satisfechos con el servicio de SEDA S.A.

Tabla 36

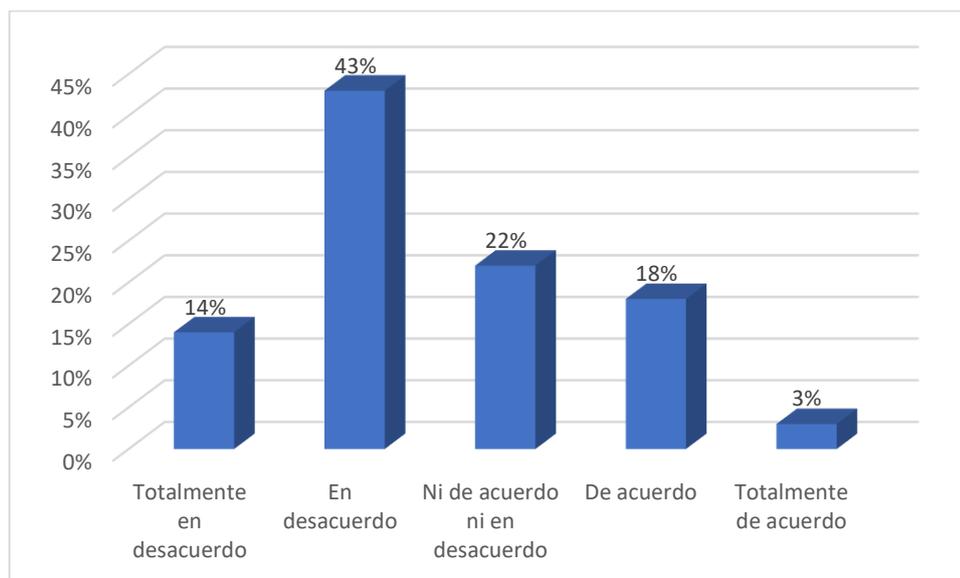
Respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	14%
En desacuerdo	43	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	22%
De acuerdo	18	18%
Totalmente de acuerdo	3	3%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 36: Respuesta rápida a las necesidades y problemas de los clientes.



Análisis

Un 43% de los usuarios no está de acuerdo con que la entidad da respuesta rápida a las necesidades y problemas. Solamente un 18%, está de acuerdo con el enunciado.

Interpretación

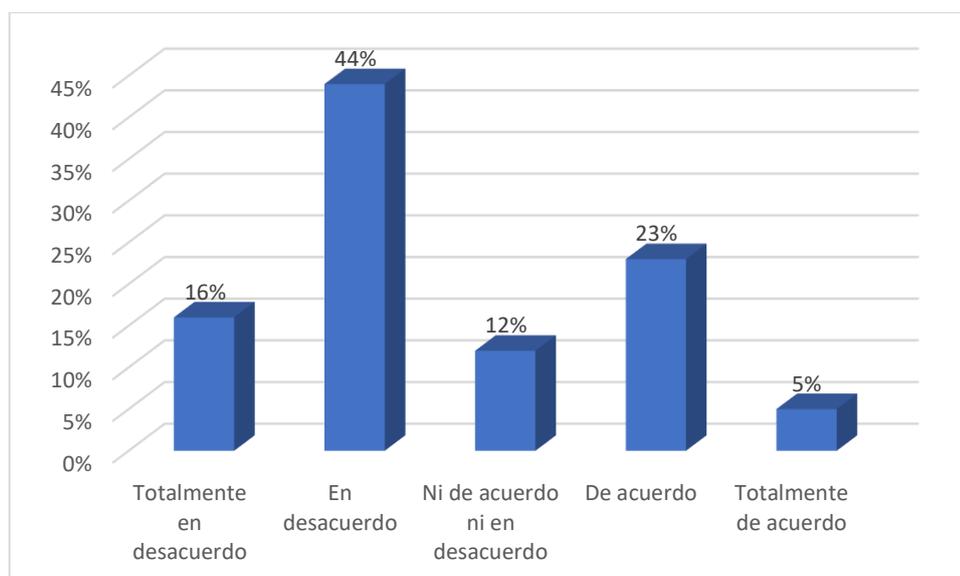
El 57% de los usuarios encuestados, está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que la entidad da respuesta rápida a sus necesidades y problemas, el resultado nos muestra la insatisfacción existente de parte de los clientes, cuando se trata de la celeridad de los procesos para la solución de problemas o atención a reclamos que van presentando.

Tabla 37***Satisfacción en solución de problemas***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	16%
En desacuerdo	44	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
De acuerdo	23	23%
Totalmente de acuerdo	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 37: Satisfacción en solución de problemas**Análisis**

La tabla 37 muestra que el 44% de los usuarios encuestados están en desacuerdo con que la entidad haya solucionado satisfactoriamente sus demandas en ocasiones pasadas. Un 23% manifiestan que sus demandas si fueron solucionadas satisfactoriamente.

Interpretación

El 60% de los usuarios manifestaron que sus demandas no han sido solucionadas satisfactoriamente por la empresa, esta circunstancia muestra que la entidad tiene deficiencias al momento de solucionar satisfactoriamente los problemas de una gran parte de los usuarios. Sin embargo, existe un 28% de cliente que se encuentran satisfechos con la solución brindada por la empresa. En lo posible SEDA S.A debe centrarse en el crecimiento de este grupo.

Dimensión: Calidad del agua

Tabla 38

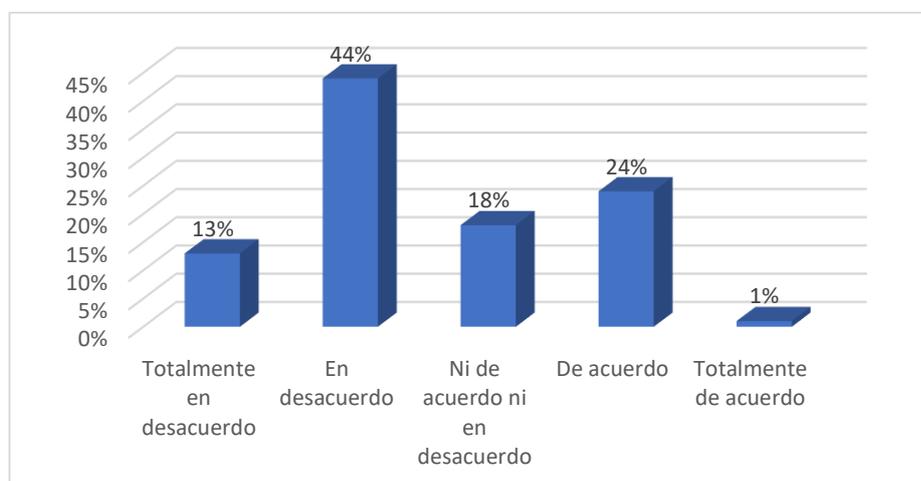
Información precisa del agua consumida.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	13%
En desacuerdo	44	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	18%
De acuerdo	24	24%
Totalmente de acuerdo	1	1%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 38: Información precisa del agua consumida.



Análisis

La tabla 38 muestra que el 44% de los usuarios está en desacuerdo con tener una información precisa sobre la calidad del agua que consumen. Solo un 24% se muestra de acuerdo con el enunciado.

Interpretación

La mayoría de usuarios (57%) no está de acuerdo con tener información precisa sobre la calidad del agua, la empresa debe mejorar esa situación para mejorar la percepción de la calidad de su producto, pues solo un 25% manifiesta que si cuenta con esa información.

Tabla 39

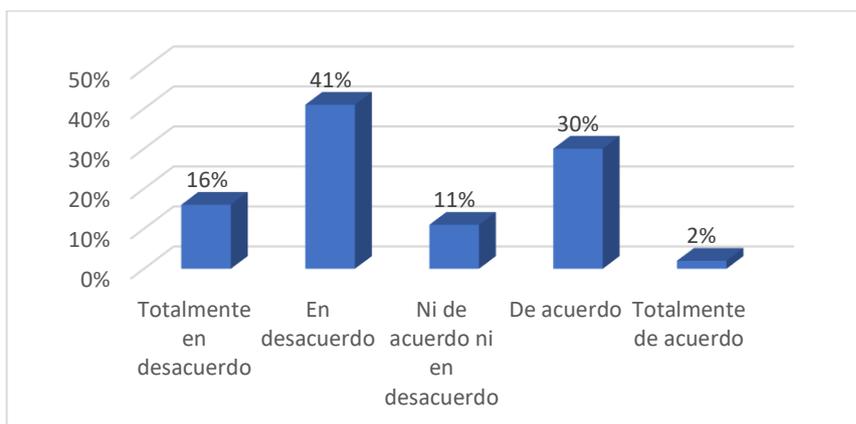
Percepción del tratamiento adecuado del agua potable.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	16%
En desacuerdo	41	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	11%
De acuerdo	30	30%
Totalmente de acuerdo	2	2%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 39: Percepción del tratamiento adecuado del agua potable.



Análisis

La tabla 39 muestra que, el 41% de los usuarios encuestados tienen la percepción, de que el agua para consumo no es tratada de forma adecuada. Mientras que un 30% de los usuarios, manifiesta que sí.

Interpretación

El 57% de los usuarios encuestados, manifiestan estar en desacuerdo con que el agua para consumo que les brinda la entidad, es tratada de forma adecuada, esto muestra un grado de desconfianza de los usuarios frente a la empresa. Sin embargo, también un porcentaje menor de confianza (32%), el cual debe revertirse para incrementar el índice de satisfacción del cliente.

Tabla 40

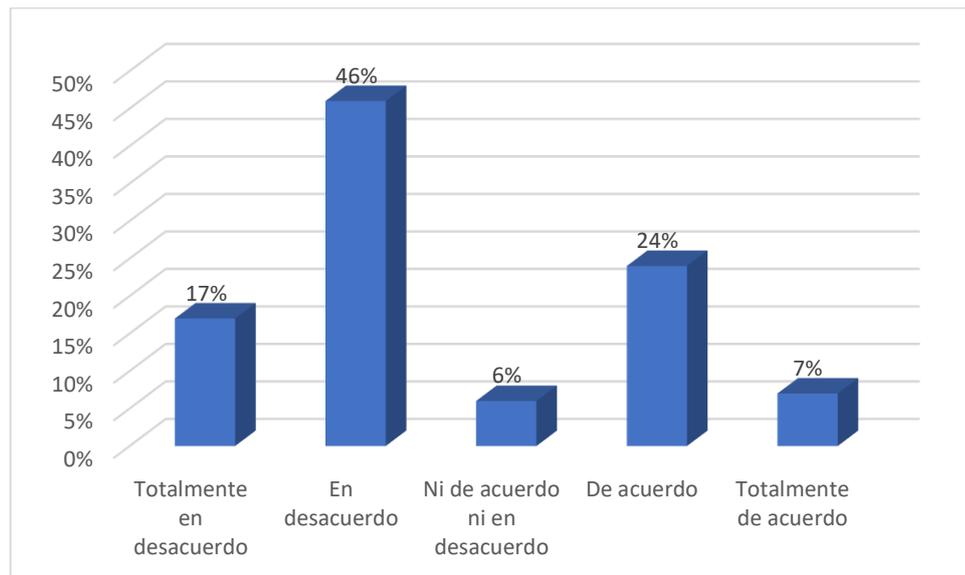
Información oportuna de cortes de agua.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	17%
En desacuerdo	46	46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6%
De acuerdo	24	24%
Totalmente de acuerdo	7	7%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 40: Información oportuna de cortes de agua



Análisis

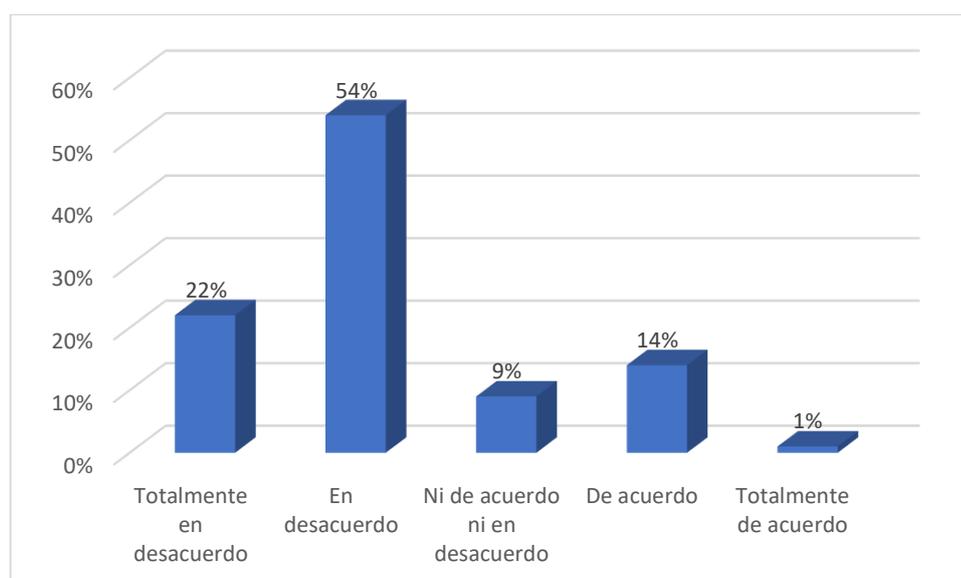
La tabla 40 muestra, que el 46% de los consumidores encuestados, manifestó que la entidad no informa sobre los cortes del servicio de agua potable. Mientras que un 24% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (63%), manifestó que no está de acuerdo que la entidad informa siempre sobre los cortes del servicio de agua potable, este escenario es desfavorable para la empresa, pues denota insatisfacción del consumidor en cuanto a la comunicación y consideración que se tiene para informar sobre los cortes de agua potable por diversos factores. Por otro lado, existe un 31% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 41*Conformidad con el volumen leído de agua consumida.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	22%
En desacuerdo	54	54%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9%
De acuerdo	14	14%
Totalmente de acuerdo	1	1%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta**Elaboración: Propia***Figura 41: Conformidad con el volumen leído de agua consumida.***Análisis**

La tabla 41 muestra, que el 54% de los consumidores encuestados, manifestó que el volumen leído de agua potable consumida no es correcto. Mientras que un 14% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (76%), manifestó no estar de acuerdo en que el volumen leído de agua potable consumida es correcto, este escenario no es favorable para la empresa, pues denota insatisfacción del consumidor ante los

instrumentos de medición usados por la empresa, existe un 15% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación, este hecho muestra un escenario poco alentador para la empresa, puesto que es un porcentaje menor que refleja satisfacción del consumidor, que está conforme con el sistema de medición usado por la empresa. Mientras que un 9% de los consumidores encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 42

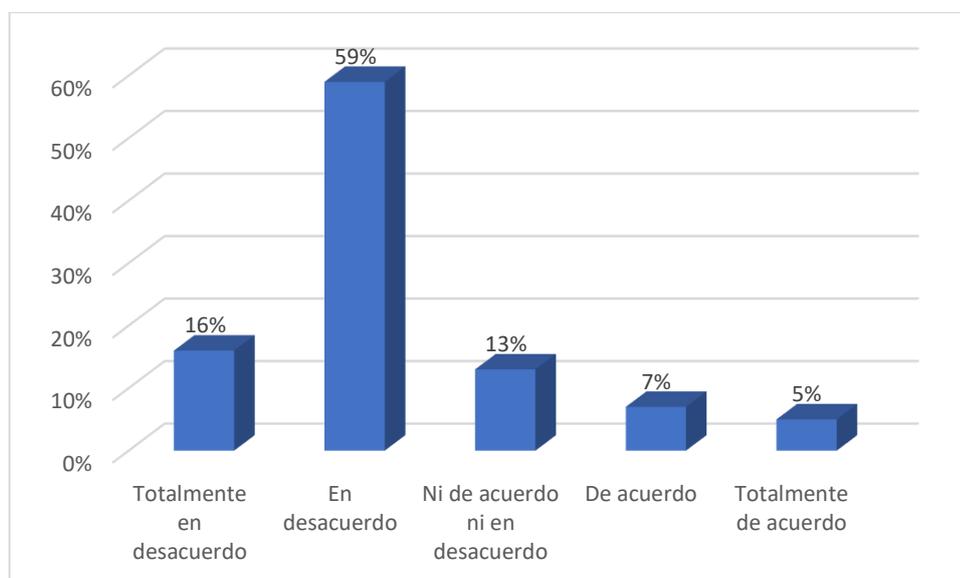
Satisfacción de la presión del agua.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	16%
En desacuerdo	59	59%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13%
De acuerdo	7	7%
Totalmente de acuerdo	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 42: Satisfacción de la presión del agua.



Análisis

La tabla 42 muestra, que el 59% de los consumidores encuestados, manifestó que la presión del agua potable del caño no es adecuada. Mientras que un 7% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (75%), manifestó que la presión del agua potable del caño no es adecuada, este escenario es poco favorable para la entidad, debido a que los consumidores no se encuentran satisfechos y denota que la empresa no tiene una buena gestión de la calidad del recurso hídrico. Por otro lado, existe un 14% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación, sin embargo, resulta ser una minoría. Mientras que un 12% de los consumidores encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 43

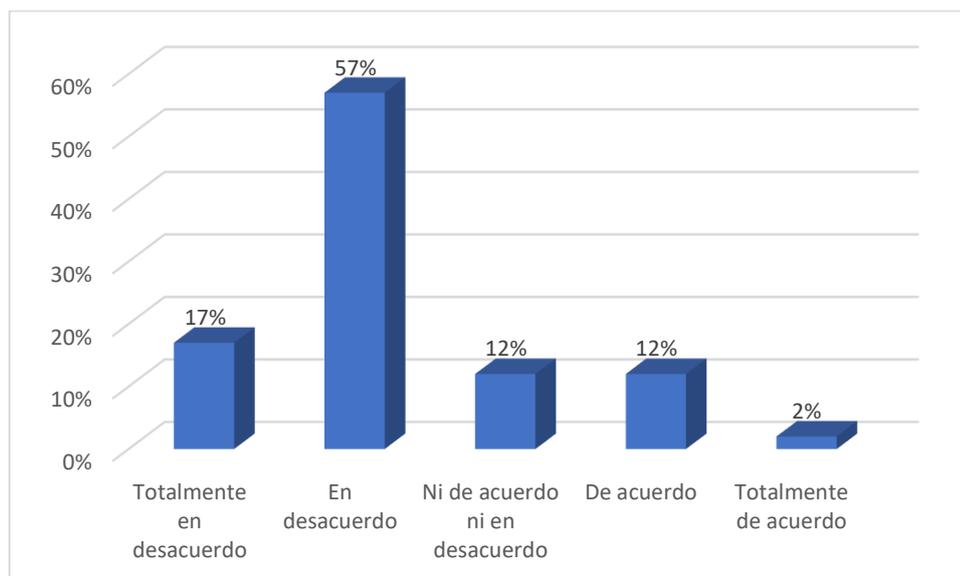
Satisfacción de necesidades con el uso de agua.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	17%
En desacuerdo	57	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	12%
De acuerdo	12	12%
Totalmente de acuerdo	2	2%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 43: Satisfacción de necesidades con el uso de agua.



Análisis

La tabla 43 muestra, que el 57% de los consumidores encuestados, manifestó que el agua potable que recibe no cubre sus necesidades adecuadamente. Mientras que un 12% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

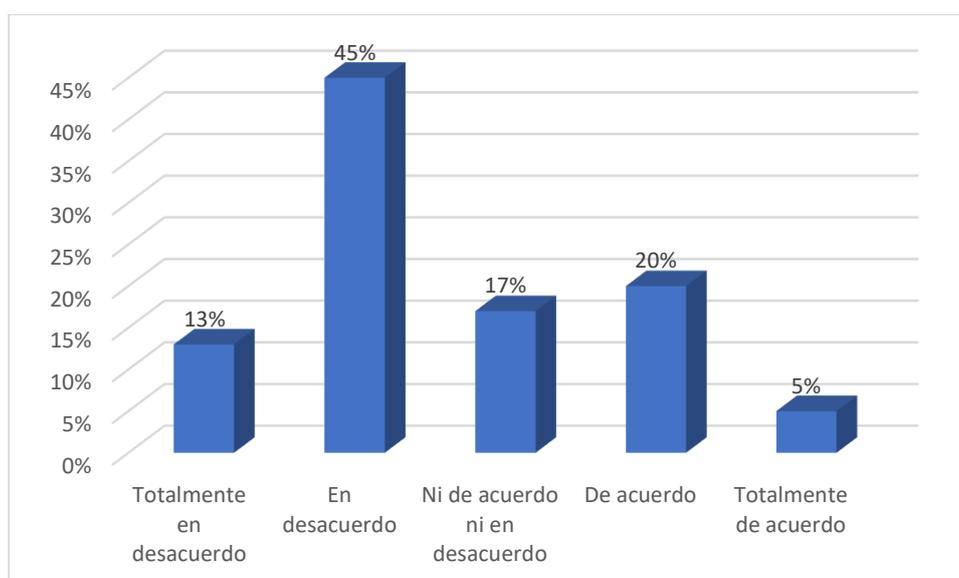
La mayoría de los encuestados (74%), manifestó que el agua potable que recibe no cubre sus necesidades adecuadamente, este escenario desfavorece a la empresa pues denota una mala administración del recurso hídrico. Un menor porcentaje de 14% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación, este hecho denota un escenario poco alentador para la empresa, puesto que refleja satisfacción los consumidores, pero en forma mínima. Mientras que un 12% de los consumidores encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 44***Percepción de la buena calidad del agua.***

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	13%
En desacuerdo	45	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	17%
De acuerdo	20	20%
Totalmente de acuerdo	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 44: Percepción de la buena calidad del agua.**Análisis**

La tabla 44 muestra, que el 45% de los consumidores encuestados, manifestó que el agua potable que disponen no es de buena calidad. Mientras que un 20% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación

La mayoría de los encuestados (58%), manifestó que el agua potable que dispone no es de buena calidad, este escenario denota insatisfacción en los consumidores por el servicio brindado. Un menor porcentaje de 25% de encuestados menciona estar de acuerdo con esta afirmación. Estos índices denotan un escenario poco

alentador para la empresa, puesto que refleja insatisfacción de algunos consumidores con respecto a la calidad del agua potable. Mientras que un 17% de los consumidores encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 45

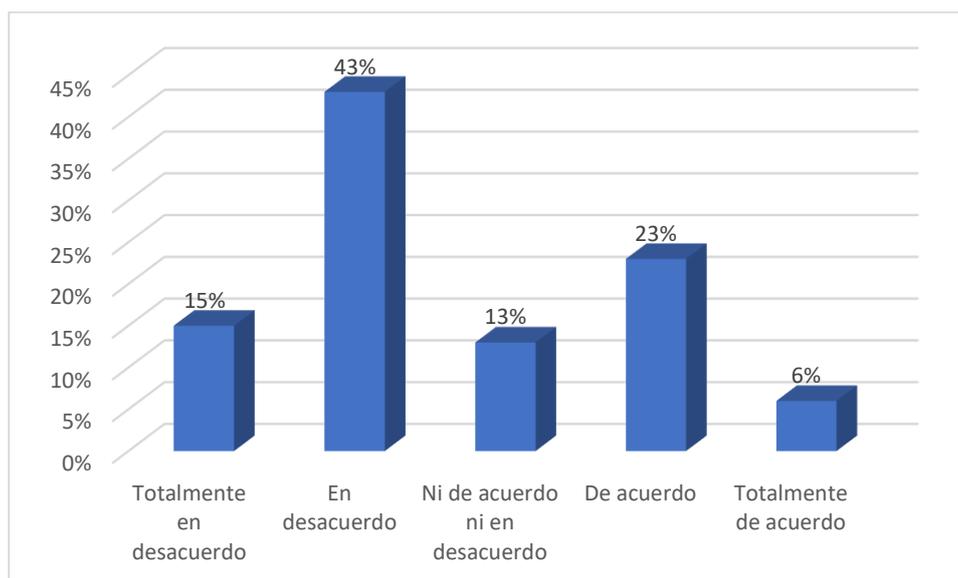
Satisfacción con la calidad del agua.

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	15%
En desacuerdo	43	43%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	13%
De acuerdo	23	23%
Totalmente de acuerdo	6	6%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 45: Satisfacción con la calidad del agua



Análisis

La tabla 45 muestra, que el 43% de los consumidores encuestados, no está satisfecho con la calidad de agua potable que brinda la empresa. Mientras que un 23% está de acuerdo con dicha afirmación.

Interpretación.

La mayoría de los encuestados (58%), manifiestan que no está satisfecho con la calidad de agua potable, el que puede estar vinculado a la difusión e información que debe realizar la entidad sobre el tratamiento realizado del agua potable. Por el contrario, existe un 29% de encuestados que menciona estar de acuerdo con esta afirmación. Los indicadores obtenidos, muestran un escenario poco alentador para la empresa, pues el tratamiento de agua potable es igual para todos los consumidores, siendo necesario indagar en este porcentaje de encuestados, que factores consideran necesarios y determinantes de calidad. Mientras que un 13% de los consumidores encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo.

4.1.2. Resultados Generales

Tabla 46

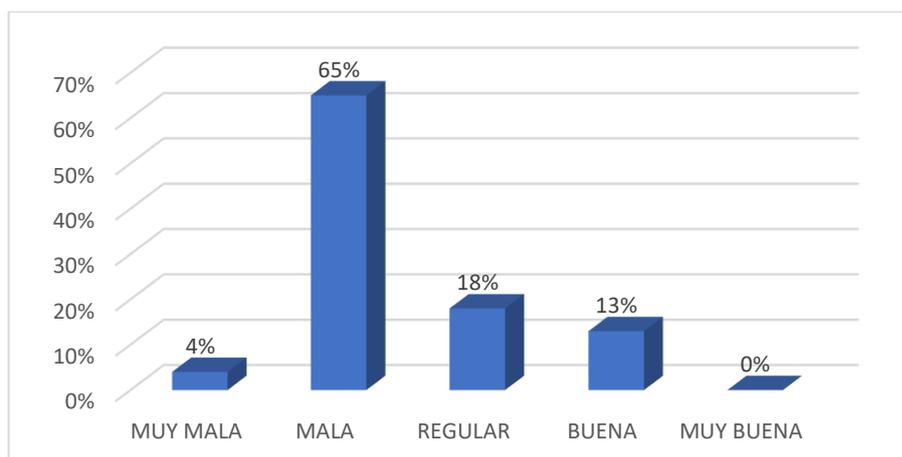
Distribución de los datos según resultados sobre Clima Organizacional de los trabajadores SEDA S.A., 2017.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MUY MALA	4	4%
MALA	65	65%
REGULAR	18	18%
BUENA	13	13%
MUY BUENA	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 46: Distribución de los datos según resultados sobre Clima Organizacional de los trabajadores SEDA S.A., 2017.



Análisis

La tabla 46 muestra que el 65% de los trabajadores encuestados perciben que en SEDA S.A. existe un mal Clima organización, mientras que un 13% considera que el Clima organizacional es bueno.

Interpretación

Con respecto a la dimensión Clima Organizacional en la empresa SEDA S.A., por los resultados obtenidos, se puede observar que el Clima organizacional de SEDA S.A. es malo, es decir, la mayoría de trabajadores tiene la percepción de no estar dentro de una institución con buen Clima organizacional.

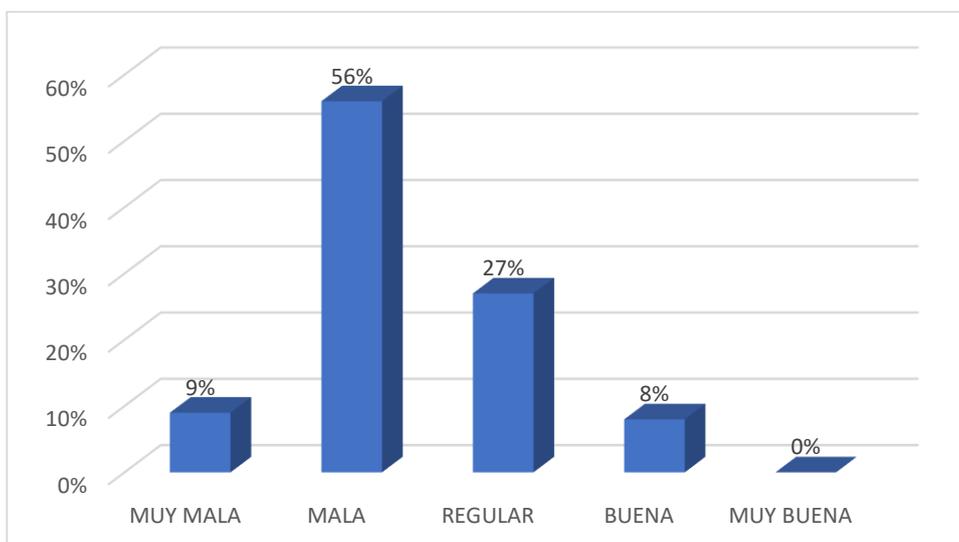
Tabla 47

Distribución de los datos según resultados sobre la Estructura organizacional de SEDA S.A., 2017.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MUY MALA	9	9%
MALA	56	56%
REGULAR	27	27%
BUENA	8	8%
MUY BUENA	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Figura 47: Distribución de los datos según resultados sobre la Estructura organizacional de SEDA S.A., 2017.



Análisis

La tabla 47 permite observar que el 56% de trabajadores encuestados se ubican en la valoración mala, en lo que respecta a la dimensión de la Estructura Organizacional de la SEDA S.A., mientras que, un 27% de trabajadores considera que es regular.

Interpretación

En base a la encuesta aplicada a los trabajadores, el 65% considera que, la Estructura Organizacional de SEDA S.A., es mala; mientras que un 27%, que es regular. Esto significa que la mayoría de colaboradores, se encuentran disconformes con la estructura organizacional de la institución.

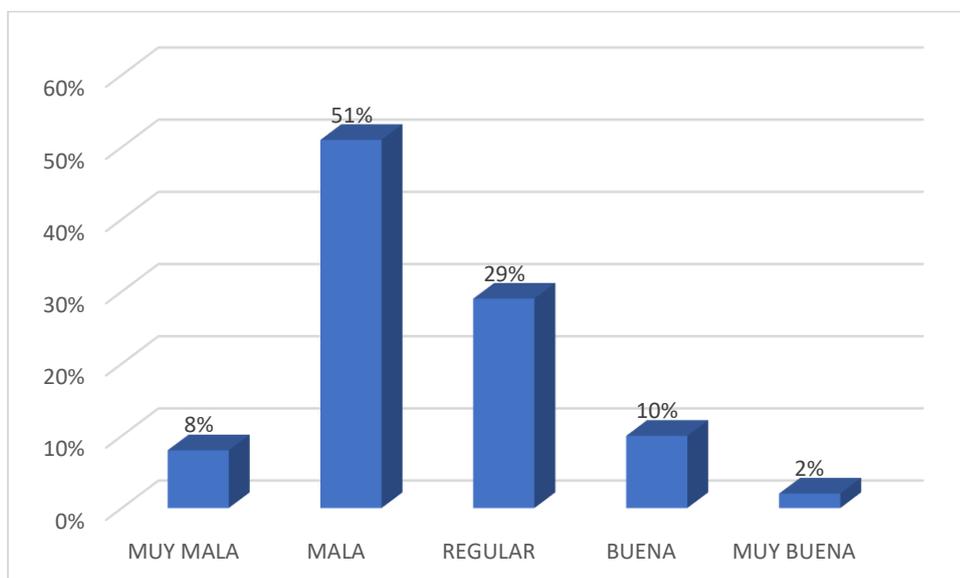
Tabla 48

Distribución de los datos según resultados sobre la Responsabilidad individual de los trabajadores de SEDA S.A., 2017.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MUY MALA	8	8%
MALA	51	51%
REGULAR	29	29%
BUENA	10	10%
MUY BUENA	2	2%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Figura 48: Distribución de los datos según resultados sobre la Responsabilidad individual de los trabajadores de SEDA S.A., 2017.



Análisis

La tabla 48 muestra que el 51% de trabajadores encuestados de SEDA. S.A considera que la responsabilidad individual de los trabajadores de la empresa es mala, mientras que un 29% manifiesta que es regular.

Interpretación

El 59% de los encuestados considera que la responsabilidad individual de los trabajadores de SEDA S.A. es mala, lo que puede significar que la empresa sufre un déficit de compromiso, más aún si consideramos que el 29% considera que esta dimensión es regular dentro de la institución. Por lo tanto, queda demostrado una debilidad organizacional, y la falta de compromiso de los trabajadores para con la empresa.

Tabla 49

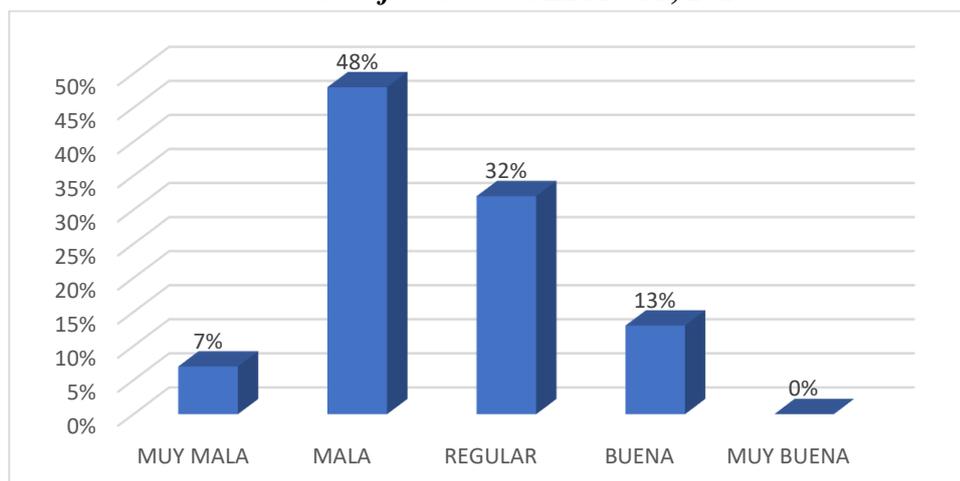
Distribución de los datos según resultados sobre las remuneraciones de los trabajadores de SEDA S.A., 2017

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MUY MALA	7	7%
MALA	48	48%
REGULAR	32	32%
BUENA	13	13%
MUY BUENA	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 49: Distribución de los datos según resultados sobre las remuneraciones de los trabajadores de SEDA S.A., 2017



Análisis

La tabla 49 muestra que el 48% de trabajadores encuestados de SEDA. S.A considera que la remuneración de los trabajadores de la empresa es mala, mientras que un 32% manifiesta que es regular.

Interpretación

El 55% de los encuestados considera que la responsabilidad individual de los trabajadores de SEDA S.A. es mala, lo que puede significar que la empresa sufre un déficit de compromiso, más aún si consideramos que el 32% considera que esta dimensión es regular dentro de la institución.

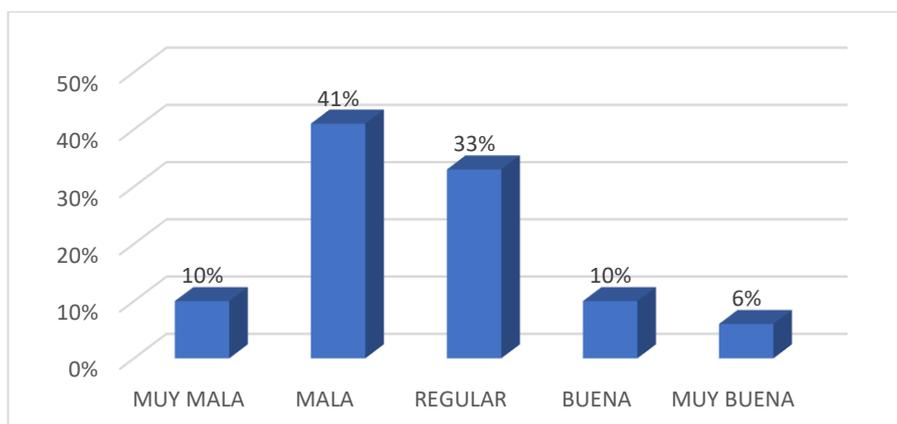
Tabla 50

Distribución de los datos según resultados sobre la Tolerancia al conflicto de los trabajadores de SEDA S.A., 2017

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MUY MALA	10	10%
MALA	41	41%
REGULAR	33	33%
BUENA	10	10%
MUY BUENA	6	6%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Figura 50: Distribución de los datos según resultados sobre la Tolerancia al conflicto de los trabajadores de SEDA S.A., 2017.



Análisis

La tabla 50 muestra que el 41% de los trabajadores manifiestan que la tolerancia al conflicto en SEDA S.A es mala, mientras que un 33% de los encuestados manifiesta que es regular.

Interpretación

El 51% de los trabajadores encuestados manifiestan que en la empresa existe una mala o muy mala tolerancia al conflicto, mientras que un 33% afirma que es regular. Esto significa que en la empresa existen dificultades en la tolerancia a los conflictos que suceden dentro de la institución.

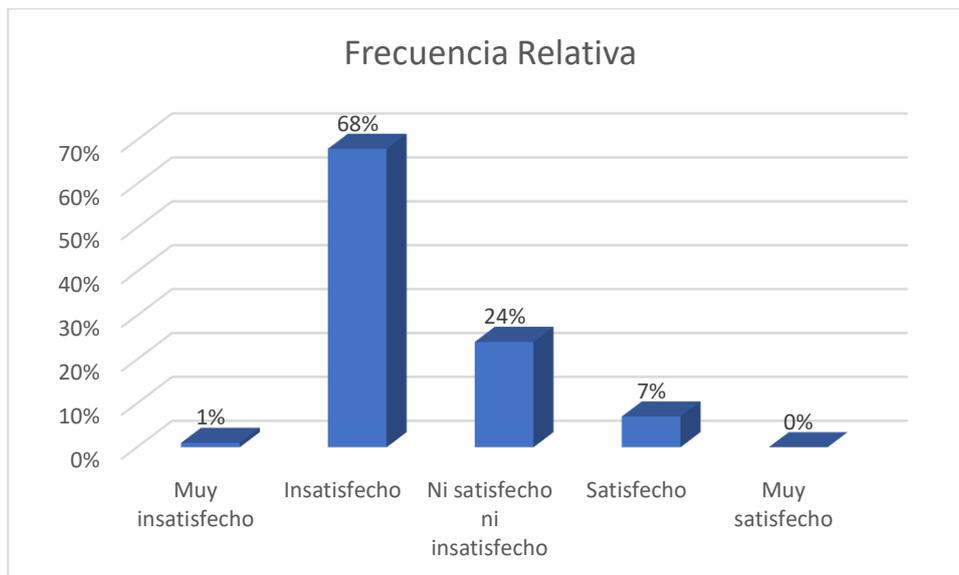
Tabla 51

Distribución de los datos según resultados sobre la Satisfacción del cliente de los usuarios de SEDA S.A., 2017.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy insatisfecho	1	1%
Insatisfecho	68	68%
Ni satisfecho ni insatisfecho	24	24%
Satisfecho	7	7%
Muy satisfecho	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Figura 51: Distribución de los datos según resultados sobre la Satisfacción del cliente de los usuarios de SEDA S.A., 2017.



Análisis

La tabla 51 muestra que el 68% de los clientes encuestados no se encuentra satisfecho con los servicios de SEDA S.A., mientras que un 24% es indiferente a esta afirmación.

Interpretación

La mayoría de clientes encuestados (69%) manifiesta que no se encuentra satisfecho con los servicios que presta la empresa, desde el punto de vista de la empresa es algo negativo, pues la entidad no está logrando satisfacer plenamente a sus clientes.

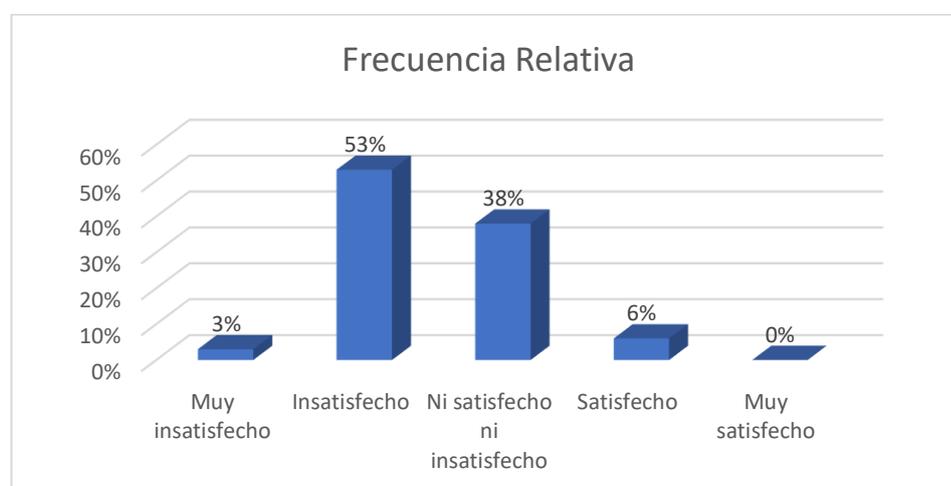
Tabla 52

Distribución de los datos según resultados de la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio de SEDA S.A., 2017.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy insatisfecho	3	3%
Insatisfecho	53	53%
Ni satisfecho ni insatisfecho	38	38%
Satisfecho	6	6%
Muy satisfecho	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

Figura 52: Distribución de los datos según resultados de la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio de SEDA S.A., 2017.



Análisis

La tabla 52 muestra que el 53% de los clientes encuestados se encuentra insatisfecho con la calidad de servicio de la empresa, mientras que un 38% manifiestan estar indiferentes a dicha afirmación.

Interpretación

La mayoría de clientes encuestados (56%) manifiesta que se encuentran insatisfechos o muy insatisfechos con la calidad de servicios de la entidad; y un

38% no se encuentra satisfecho ni insatisfecho con la calidad de servicios que presta la empresa, desde el punto de vista de la empresa es algo negativo, pues la entidad no está logrando satisfacer plenamente a sus clientes.

Tabla 53

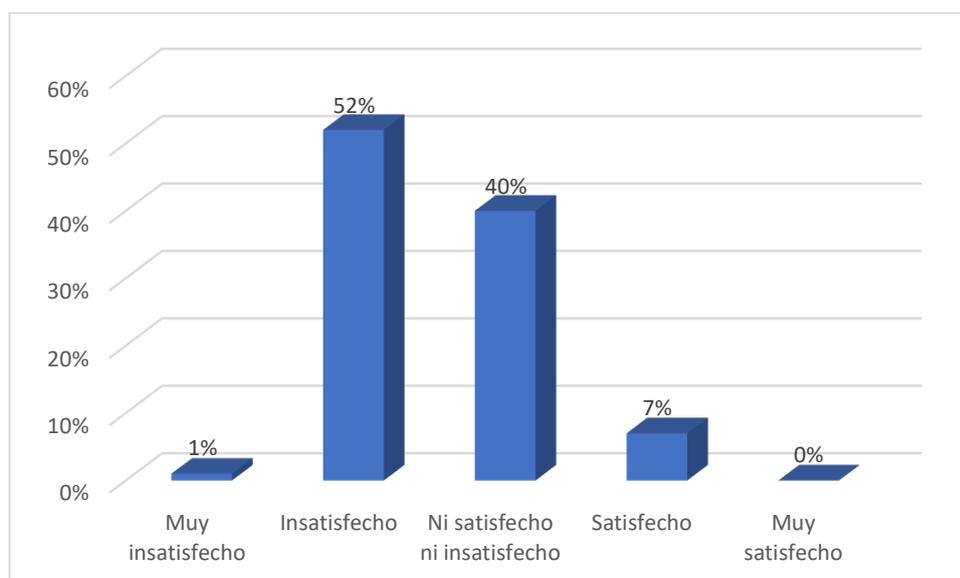
Distribución de los datos según resultados sobre la percepción de los usuarios sobre la calidad del agua de SEDA S.A., 2017.

VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy insatisfecho	1	1%
Insatisfecho	52	52%
Ni satisfecho ni insatisfecho	40	40%
Satisfecho	7	7%
Muy satisfecho	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Figura 53: Distribución de los datos según resultados sobre la percepción de los usuarios sobre la calidad del agua de SEDA S.A., 2017.



Análisis

La tabla 53 podemos apreciar que el 52% de los clientes encuestados se encuentran insatisfechos con la calidad del producto, y un 40% no se encuentran satisfechos ni insatisfechos con la calidad del producto de SEDA S.A. Mientras que un 7% manifiestan estar satisfechos.

Interpretación

El 53% de los clientes manifestaron estar insatisfechos con la calidad del producto, seguido de un 40% que no está ni satisfechos ni insatisfechos con el producto de la empresa; lo que significa que la empresa no cumple las expectativas que esperan los usuarios. También podemos apreciar que una minoría de los clientes se encuentran satisfechos (7%) con la calidad del producto de SEDA S.A. Por todo lo mencionado, la empresa debe mejorar la calidad de su producto, pues la insatisfacción es relativamente alta, los clientes no están conformes con la calidad del producto de la empresa.

4.1.3. Prueba de Hipótesis

Para la hipótesis específica 1

Hipótesis alterna (Ha)

La responsabilidad individual se relaciona directamente con la calidad del servicio.

Hipótesis nula (Ho)

La responsabilidad individual no se relaciona directamente con la calidad del servicio.

Tabla 54

Distribución de datos según resultado de la correlación entre responsabilidad individual y calidad de servicios

			Responsabilidad individual	Calidad del servicio
Tau_b de Kendall	Responsabilidad individual	Coeficiente de correlación	1,000	,365**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Calidad del servicio	Coeficiente de correlación	,365**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Interpretación

La tabla 54 nos permite observar que el valor de Tau_b = 0,365 lo que significa que existe una relación directa baja entre las dimensiones contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, podemos afirmar que la dimensión responsabilidad individual se relaciona directamente con la dimensión de calidad del servicio. Por lo tanto, se considera comprobada la hipótesis específica 1, es decir, a medida que mejora la responsabilidad individual de los trabajadores de la empresa, podría mejorar la calidad de servicio que se le da a los clientes.

Para la hipótesis específica 2

Hipótesis alterna (Ha)

La estructura organizacional se relaciona directamente con la calidad del agua.

Hipótesis nula (Ho)

La estructura organizacional no se relaciona directamente con la calidad del agua.

Tabla 55

Distribución de datos según resultado de la correlación entre estructural organizacional y calidad del agua.

			Estructura Organizacional	Calidad de producto
Tau_b de Kendall	Estructura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,442**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Calidad de producto	Coefficiente de correlación	,442**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Interpretación

La tabla 55 nos permite observar que el valor de Tau_b = 0,442 lo que significa que existe una relación directa moderada entre las dimensiones contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, podemos afirmar que, la estructura organizacional se relaciona directamente con la calidad del producto. Por lo tanto, se considera comprobada la hipótesis específica 2, es decir, a medida que

la estructura organizacional de la empresa mejore, la calidad del producto que se ofrece a los clientes podría mejorar.

Para la hipótesis específica 3

Hipótesis alterna (Ha)

La tolerancia al conflicto se relaciona directamente con la calidad del servicio.

Hipótesis nula (Ho)

La tolerancia al conflicto no se relaciona directamente con la calidad del servicio.

Tabla 56

Distribución de datos según resultado de la correlación entre estructural organizacional y calidad de producto.

			Tolerancia al conflicto	Calidad del servicio
Tau_b de Kendall	Tolerancia al conflicto	Coeficiente de correlación	1,000	,440**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Calidad del servicio	Coeficiente de correlación	,440**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

La tabla 56 nos permite observar que el valor de Tau_b = 0,440 lo que significa que existe una relación directa moderada entre las dimensiones contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, podemos afirmar que, la tolerancia al conflicto de los trabajadores de SEDA S.A, se relaciona directamente

con la calidad del servicio que prestan. Por lo tanto, se considera comprobada la hipótesis específica 3, es decir, a medida que mejora la tolerancia al conflicto de los trabajadores de la empresa, mejora la calidad de servicio que se le da a los clientes.

Para la hipótesis específica 4

Hipótesis alterna (Ha)

Las remuneraciones se relacionan directamente con la calidad del agua.

Hipótesis nula (Ho)

Las remuneraciones no se relacionan directamente con la calidad del agua.

Tabla 57

Distribución de datos según resultado de la correlación entre estructural organizacional y calidad del agua.

			Remuneraciones	Calidad de producto
Tau_b de Kendall	Remuneraciones	Coeficiente de correlación	1,000	,337**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Calidad de producto	Coeficiente de correlación	,337**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

La tabla 57 nos permite observar que el valor de $Tau_b = 0,337$ lo que significa que existe una relación directa baja entre las variables contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, podemos afirmar que, la remuneración de los trabajadores de SEDA S.A, se relaciona directamente con la

calidad del producto. Por lo tanto, se considera comprobada la hipótesis específica 4, es decir, a medida que mejora la remuneración de los trabajadores de la empresa, mejora la calidad del producto que se le ofrece a los clientes.

Para la hipótesis general

Hipótesis alterna (Ha)

El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., 2017.

Hipótesis nula (Ho)

El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., 2017.

Tabla 58

Distribución de datos según resultado de la correlación el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la Entidad en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., 2017.

			Clima Organizacional	Satisfacción del Cliente
Tau_b de Kendall	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,752**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Satisfacción del Cliente	Coeficiente de correlación	,752**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

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

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

La tabla 58 nos permite observar que el valor de $Tau_b = 0,752$ lo que significa que existe una relación directa significativa entre las variables contrastadas; al ser el $p\text{-valor} = 0,000$ y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha = 0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, podemos afirmar que, el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., 2017. Es decir, a medida que mejora el clima organizacional de SEDA S.A. podría mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa.

DISCUSIÓN

Después de analizar los resultados y hacer la contrastación de hipótesis, en base a los objetivos, marco teórico e instrumento de recolección de datos, se genera la siguiente discusión:

Comparación de resultados con la Hipótesis Especifica 1

Los resultados confirman la hipótesis específica 1, la cual menciona que la responsabilidad individual se relaciona directamente con la calidad del servicio (Tabla N° 53), para ello se observa que la responsabilidad individual de los trabajadores de SEDA S.A muestra un nivel regular, debido a que en ciertos aspectos, los trabajadores no se sienten comprometidos con las actividades de la empresa, reflejándose en la calidad del servicio que los clientes perciben, como muestran los resultados, donde la mayor parte de los clientes no se encuentra conforme con la calidad del servicio que se les prestó. Lo cual, coincide en parte con **Sotelo y Figueroa (2017), en su artículo “El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior”**, dentro de sus conclusiones señalan que existe una alta correlación entre la variable clima organización y la variable calidad en el servicio, debido a los resultados obtenidos, se pudo discernir que a mejor clima organizacional, existe una mejor calidad de servicios.

Comparación de resultados con la Hipótesis Especifica 2

Al realizar el análisis de resultados se observa que la estructura organizacional se relaciona directamente con la calidad del producto (Tabla N° 54). Durante el proceso empresarial, se observa que los trabajadores tienen la percepción de tener

una estructura regular, y ello afecta a la percepción de la calidad del producto que la empresa da a sus clientes. En base a estos resultados, se debe considerar el mejoramiento continuo de la estructura organizacional de la empresa, para que con ello aumente la satisfacción de los clientes con respecto a la dimensión de calidad de producto. Esto concuerda con lo que menciona Mintzberg (1995), citado por Parra y Del Pilar (2009), donde afirma que la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. A partir de este último, se entiende que la estructura organizacional al establecer las funciones, busca el desempeño adecuado, vinculándose a la calidad del producto o servicio que se ofrezca.

Comparación de resultados con la Hipótesis Específica 3

Según nuestros resultados, encontramos que la tolerancia al conflicto de los trabajadores de SEDA S.A. se relaciona directamente con la calidad del servicio que brinda la empresa. Con ello podemos mencionar que, dentro del estudio realizado, una gran cantidad de trabajadores percibe que la tolerancia de los trabajadores para con las operaciones de la empresa y su relación con compañeros y superiores es regular, y esto se ve reflejado en la percepción de los clientes en cuanto a la variable de calidad de servicio se refiere, pues sigue la misma tendencia. En base a los resultados, se considera prudente, realizar el fortalecimiento y establecer lazos entre los trabajadores, promoviendo la participación activa en el desarrollo de las operaciones de las empresas, todo ello bajo la dirección del personal de mayor jerarquía. Aarons GA, Sawitzk AC, citado por Salazar y et. al (2009), menciona que: “Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor

sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia”.

Comparación de resultados con la Hipótesis Especifica 4

Según nuestros resultados, encontramos que las remuneraciones que perciben los trabajadores, se relacionan directamente con la percepción de la calidad del producto que tienen los clientes de la empresa. Al no existir una buena política salarial, al haber diferentes escalas remunerativas para los trabajadores permanentes y a plazo fijo y al existir beneficios laborales especiales para ciertos trabajadores, hace que los colaboradores de la empresa no se encuentren satisfechos con la compensación económica que reciben, y ellos se ve reflejado en la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del producto.

Comparación de resultados con la Hipótesis General

La Hipótesis General, que se estableció, fue: “El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., 2017”. Los resultados confirman que existe una relación directa entre el Clima Organizacional con la variable Satisfacción del cliente (tabla N° 57). De esto podemos afirmar que dentro de SEDA S.A existe un clima organizacional regular, lo que se ve reflejado en la satisfacción de los clientes de la empresa.

Esto coincide con Palaes (2010), en su investigación titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, menciona que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la Empresa Telefónica.

Asimismo, Chumbes (2016), en su trabajo de investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción del cliente, en empresas hoteleras de la ciudad de Iquitos”, menciona que las variables en estudio tienen una relación positiva y alta, de lo cual se puede establecer que, a mejor clima laboral, mejor satisfacción de los clientes.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos y discusión presentada, se tiene las siguientes conclusiones:

1. El coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de la hipótesis específica número uno fue de 0,365. Lo que significa que existe una relación directa baja entre las dimensiones contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula y se determina que la responsabilidad individual de los trabajadores de SEDA S.A, se relaciona directamente con la calidad de servicios que se presta a los clientes, durante el año 2017. Esto quiere decir que, si la empresa hace esfuerzos por aumentar la responsabilidad de los trabajadores frente a sus obligaciones para con la empresa y los usuarios, la calidad de servicio podría mejorar y por ende también la satisfacción de los clientes.
2. El coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de la hipótesis específica número uno fue de 0,442 lo que significa que existe una relación directa moderada entre las dimensiones contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se determinó que la estructura organizacional se relaciona directamente con la calidad del producto de la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A.,2017. La adecuada elaboración y segregación de funciones de los trabajadores podría tener un efecto positivo en la calidad del producto de la empresa.

3. El coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de la hipótesis específica número uno fue de 0,440 lo que significa que existe una relación directa moderada entre las dimensiones contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se determinó que existe relación directa entre la tolerancia al conflicto y la calidad del servicio de la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A.,2017. Una buena tolerancia al conflicto de los trabajadores, podría evitar que decaiga la calidad del servicio de la empresa.
4. El coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de la hipótesis específica número uno fue de 0,337 lo que significa que existe una relación directa baja entre las variables contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se determinó que existe relación directa entre las remuneraciones y la calidad del producto de la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A.,2017. Una buena política remunerativa, hará que los trabajadores se encuentren más comprometidos en cada una de las funciones de la empresa y ello podría hacer que aumente la calidad el producto de la empresa.
5. El coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de la hipótesis específica número uno fue de 0,752 lo que significa que existe una relación directa significativa entre las variables contrastadas; al ser el p-valor=0,000 y resultando ser menor al nivel de significancia $\alpha=0,05$; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, el clima organizacional, tiene una relación directa con la satisfacción del cliente en la Entidad de

Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Ayacucho S.A., 2017". Al haberse contrastado las hipótesis específicas, se concluye que la hipótesis general queda demostrada, en su relación directa entre las variables de estudios.

RECOMENDACIONES

1. Habiéndose demostrado que la responsabilidad individual se relaciona directamente con la calidad del servicio de la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A.,2017, se recomienda que, durante los procesos de selección para el contrato de personal, se establezca rubros que identifiquen o aseguren que, el personal seleccionado, tenga un alto grado de responsabilidad en la ejecución de sus funciones. Al mismo tiempo, buscar el fortalecimiento de la responsabilidad de los trabajadores fijos, mediante un proceso de formación de personal, organizando grupos de discusión sobre cómo mejorar su participación, discusiones sobre organización en el trabajo, planes de trabajo en grupo y ofrecer buenas oportunidades para la formación del trabajador.
2. Habiendo establecido que la estructura organizacional se relaciona directamente con la calidad del producto de la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A.,2017. Se recomienda que la empresa mejore su estructura organizacional, estableciendo claramente las funciones de cada trabajador, identificando al responsable de cada área, sus atribuciones y deberes, sin duplicidad de funciones, teniendo realmente claro quién es el encargado de cada área de la empresa, a quien se está subordinado y a quién debe reportarse allí. La estructura debe ser dinámica y suficiente para acomodar eventuales necesidades de crecimiento, e incluso de reducción. Para todo ello se debe planificar la estructura de la empresa con una buena descripción de cargos y su respectivo plan de carrera.
3. Se estableció que existe relación directa entre la tolerancia al conflicto y la calidad del servicio de la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A.,2017. Por ello se recomienda que la empresa busque mejores relaciones entre sus trabajadores y las funciones que éstos cumplen dentro de la organización.

Debido a que los grupos necesitan el desacuerdo para sobrevivir y desarrollarse Coser y Simmel (1970, citado en León 2015, p.22), se debe manejar los conflictos, en lo posible, de manera positiva, puesto es fuente de cambio para las organizaciones, mantiene la estructura del grupo como una organización en marcha, desempeña funciones estabilizadoras y se convierte en un elemento integrador. Del mismo modo la organización debe, en lo posible, eliminar los aspectos negativos que trae consigo el conflicto dentro de la empresa, como el resultado desintegrador, los costos que pueda ocasionar o disminución de las comunicaciones.

4. Habiendo establecido que existe relación entre las remuneraciones y la calidad del producto de la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A.,2017. Se recomienda que la empresa establecer una mejor política salarial para con sus empleados, así mismo eliminar la diferencia de compensaciones entre el personal estable y a periodo determinado, esto debido a que los sueldos, salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. Para lo cual el departamento de recursos humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Es decir, dada la importancia que tiene la retribución sobre la motivación del personal, se debe aprovechar ésta como una herramienta imprescindible para la gestión de los recursos humanos, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. (Jimenes y Hernández., s.f)
5. Determinando que el Clima organizacional tiene una relación directa con la Satisfacción del Cliente de la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A.,2017; se recomienda mejorar las cuatro dimensiones en las que se

divide la variable Clima organizacional, pues teniendo trabajadores responsables para con la empresa, con conocimientos plenos de la estructura de la empresa, con un alto grado de tolerancia y satisfechos con la compensación económica percibida se logrará un incremento del clima organizacional de la empresa, y por ende, se incrementará el grado de satisfacción de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adí, G. W. (2003). *Medición de la Calidad de los Servicios (tesis de maestría)*. Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina.
- Aguas de Albacete. (s.f.). *Encuesta de satisfacción de clientes*. Recuperado de http://www.aguasdealbacete.com/DOC/encuesta_satisfaccion_albacete_fillout.pdf
- Aldrich, HE. (1979). *The Design of Alternatives in Organizational Contexts*, *Administrative Science Quarterly*, 24, No. 3
- Anderson, E. (1998). *Soberanía del consumidor VS soberanía de los ciudadanos: algunos errores en la economía clásica del bienestar*. Universidad de Michigan, Ann Arbor. Recuperado de <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/viewFile/144/144>
- Arana, R.; Escudero, J.; Delfín, L. (2016) *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Arce, SA. y Calle, AE. (2014). *Clima organizacional de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa (SEDAPAR) Sede Principal – Cercado*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciadas en Comunicación Social, con mención en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas, Universidad Católica de Santa María). Recuperado de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/4729/47.1030.CS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arrascue, J. y Segura, E. (2016). *Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte Clinifer, Chiclayo – 2015*. Tesis para optar título profesional. Universidad Señor de

Sipán. Chiclayo, Perú. Recuperado de
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2283/Tesis%20de%20Ararascue%20Delgado%20y%20Segura%20Cardozo.pdf;jsessionid=04E61B9BOC5108A5114C7427A92C8A78?sequence=1>

Berry, L., Zeithaml V., y Parasuraman A. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ciudad de México, México: Trillas.

Bustamante, HM. (2013). *Modelo de toma de decisiones del consumidor de seguros*. (Tesis de Magister en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de
<http://www.bdigital.unal.edu.co/11677/1/1128406059.2014.pdf>

Calidad. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado de
<http://dle.rae.es/?id=OT28kUW>

Castilla, C. (2015). *Herramientas para la Gestión de la Calidad*. Programa de Especialización para ejecutivos, ESAN BUSINESS.

Chipén, CE. (2016). *Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes a través de las estrategias de marketing con redes sociales en el sector repostero*. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo), Chiclayo, Perú. Recuperado de
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/709/1/TL_Chimpen_Aldana_CesarEnrique.pdf

Cliente. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado de
<http://dle.rae.es/?id=OT28kUW>

- CONEXIONESAN (21 julio 2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Lima, Perú: ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Crosby, P. B (1988). *La organización permanece exitosa*. México: McGraw-Hill
- Decreto Legislativo 728. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú, 12 de noviembre de 1991.
- De Dios Alija, T. (2013). *Ser socialmente responsable. Decisión y compromiso. Comunicación y Hombre*, (9), 45-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1294/129429455003/>
- De La Cruz Fabela, M. (1995). *Toma de decisiones en administración*. (Tesis, en opción al Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Investigación de Operaciones, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/348/1/1020070696.PDF>
- Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Editorial Prentice/Hall internacional.
- Devoto, R. (s.f.). *La calidad de servicio percibida en el Sector público*. Apunte docente de la Pontificia Universidad Católica de Valparaiso. Recuperado de: <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteCalidaddeServicioPercibidaenelSectorPublicoRD.pdf>
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

- Echegaray, VY. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna en el año 2013*. (Tesis de Maestría en Gestión Empresarial, Universidad Jorge Basadre Grohmann – Tacna). Recuperado de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/987/TM147_Echegaray_Roldan_VY%20.pdf?sequence=1
- Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Forehand, G.A., Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. *Cuadernos de Administración*. 1(42), 43-61.
- Garzon, MA. (2005). *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Bogota, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=_K2gHYUdE9kC&pg=PA152&lpg=PA152&dq=tolerancia+al+conflicto+cultura+organizacional&source=bl&ots=gxODEYvKyY&sig=_TB5MMFq6eKpMWvuj_aTsd2WUnc&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiO_u6boI7WAhWFNSYKHemjCuQQ6AEIUjAJ#v=onepage&q=tolerancia%20al%20conflicto%20cultura%20organizacion&f=false
- Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del cliente*. México D.F: Panorama Editorial.
- Grasso, L (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.

- Gutiérrez, GC. (s.f.). *Teoría de la toma de decisiones*. Definición, etapas y tipos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Gutiérrez, R y Gonzales, J (1990). *Metodología del trabajo intelectual*. México: Esfinge.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Madrid, España: Editorial Dossat S.A.
- Halpin, A. y Croft, D. (1962). *The Organizational Climate Of Schools*. Chicago: The Midwest Administration Center, The University Of Chicago.
- Hernández, P. (2011). *La importancia de la satisfacción del usuario*. Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, UNAM México. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/viewFile/36463/35311>
- Hernández S., Fernández C y Baptista M. (2014), *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá, Colombia: Editorial Norma
- Jiménez, R. y Hernández, S. (Sin fecha), *Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas*. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/download/1958/1748/>
- Jiménez, W. (2011). *Clima organizacional y objetivos de la empresa*. Recuperado de http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html

- Juran J.M. y Gryna E. M. (1994). *Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw-Hill.
- Jonas, H. (1995). *El Principio de Responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona, España: Herder.
- Juárez, O. (2000). *Administración de la Compensación*. México: Oxford
- Katz, D. (1964). *Approaches to Managing Conflict*. en *Power and Conflict in Organizations*, ed. Robert L. Kahn and Elise Boulding. Nueva York: Basic Books.
- León, C. (2015). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*, Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf?sequence=3
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Martínez, L. (2007) *Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente*, Universidad de la Habana. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario
- Milkovich, N. (1996). *Compensation*. México: Mc Graw-Hill.
- Medina, F. (2015). *Los valores institucionales y la cultura empresarial de la entidad prestadora de servicios de saneamiento Ayacucho, periodo 2015*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Económicas Mención Gestión Empresarial, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga). Ayacucho, Perú.

- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Morales, J. A., y Velandia, N. (2001). *Salarios. Estrategia y Sistema de Salarial y de Compensación*. Colombia: McGraw-Hill
- Orly, P. (2009). *Servicio y calidad*. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf
- Pastor, O.A. (2014). *Evaluación de la satisfacción de los servicios de agua y saneamiento urbano en el Perú: De la imposición de la oferta a escuchar a la demanda* (tesis doctoral). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5470/PASTOR_PAREDES_OSCAR_EVALUACION_SERVICIO.pdf?sequence=1
- Paz, AL. y Marin, SM. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales*. (Tesis Administración de Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Manizales). Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Pelaes, OC. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis para el Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Lima, Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo\(2\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo(2).pdf)

- Pérez, J.; Gardey, A. (2012). *Definición de tangible*. Recuperado de <https://definicion.de/tangible/>
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias.
- Pindyck, RS. y Rubinfeld, DL. (2009). *Microeconomía*. (Séptima Edición). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Portela, DG., Ramírez, EY. y Ramos, MI. (2001). *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en una empresa de transporte de encomienda de la Ciudad de Bogotá*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sábana. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4062/131277.pdf?sequence=1>
- Quispe, G. M. y Ayaviri, V. D. (2016). *Medición de la satisfacción del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperación al desarrollo*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, 11, 168-188.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. México. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Rey, C. (2000). *La satisfacción del Usuario: Un concepto en alza*. Facultas de Biblioteconomía y documentación. Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GcgEsJsJy3IJ:rev>

istas.um.es/analesdoc/article/download/2451/2441+&cd=2&hl=es&ct=cln
k&gl=pe

- Reyitoso, C. (1996). *La responsabilidad Laboral de los Servidores Públicos*. Alegatos Coyuntural, 31, 15-34. Recuperado de <https://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/31/34-15.pdf>
- Robbins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Sandoval, MC. (2004). *Conceptos y dimensiones de clima organizacional*. Ensayo Administración. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Sotelo, J. G., Figueroa, E. G., Arrieta, D. y Rubén Solís, R. (2012). *Clima organizacional en Universidades públicas*. Investigación Educativa Duranguense. 12, 11-16.
- Thompson, M. (s.f.). *Responsabilidad individual de la persona en la responsabilidad social de la empresa*. Estado de Queretaro, México: UAQ. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/189/182>
- Uceda, I. L. (2013). *Influencia entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente externo en pollerías del Distrito de la Victoria en la Ciudad de Chiclayo*. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Chiclayo, Perú. Recuperado de

http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/127/1/TL_Uceda_Pintado_IndiraLizeth.pdf

Universidad de Córdoba. (s.f.). Encuesta de satisfacción del cliente – usuario.

España. Recuperado de

<https://www.uco.es/organizacion/calidad/encuestas/pdf/encuestaclienteusuarios.pdf>

Universidad de Cádiz. (s.f.). *Toma de decisiones*. Cádiz, España: Consejo Social de

la Universidad de Cádiz. Recuperado de

http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:com

Urquijo, J. (1997). *La Administración de Sueldos y Salarios*. Venezuela

Usin, S. (2013). *Experiencias de compra de los consumidores en centros comerciales de Vizcaya*. (Tesis doctoral, Universidad del País Vasco).

Recuperado de

<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/12458/Tesis%20Sandra%20Usin.pdf?sequence=3>

Wellington, P. (1997). *Como Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*.

Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>1. Problema general ¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017?</p> <p>2. Problemas específicos</p> <p>a) X2-Y1 ¿En qué medida la responsabilidad individual se relaciona con la calidad del servicio?</p> <p>b) X1-Y2¿Cómo la estructura se relaciona con la calidad del agua?</p> <p>c) X4-Y1¿En qué medida la tolerancia al conflicto se relaciona con la calidad del servicio?</p> <p>d) X3-Y3¿En qué medida las remuneraciones se relaciona con la calidad del agua?</p>	<p>1. Objetivo general Analizar el clima organizacional a partir de encuestas con el propósito de conocer su relación con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017.</p> <p>2. Objetivos específicos</p> <p>a) Analizar en qué medida la responsabilidad individual se relaciona con la calidad del servicio.</p> <p>b) Conocer cómo la estructura se relaciona con la calidad del agua.</p> <p>c) Calcular en qué medida la tolerancia al conflicto se relaciona con la calidad del servicio.</p> <p>d) Analizar en qué medida las remuneraciones se relaciona con la calidad del agua.</p>	<p>1. Hipótesis general El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción del cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017.</p> <p>2. Hipótesis específicas</p> <p>a) La responsabilidad individual se relaciona directamente con la calidad del servicio.</p> <p>b) La estructura se relaciona directamente con la calidad del agua.</p> <p>c) A mayor tolerancia al conflicto entonces mejora la calidad del servicio.</p> <p>d) Las remuneraciones se relaciona directamente con la calidad del agua.</p>	<p>1. Variable V1: X: Clima organizacional</p> <p>Dimensiones: X₁ Estructura X₂ Responsabilidad individual X₃ Remuneraciones X₄ Tolerancia al conflicto</p> <p>2. Variable V2: Y: Satisfacción del cliente</p> <p>Dimensiones: Y₁ Calidad del servicio Y₂ Calidad del agua</p>	<p>1. Tipo de investigación. “aplicada”.</p> <p>2. Nivel de investigación Descriptivo y correlacional.</p> <p>3. Población y muestra Población: Clima organizacional 182 trabajadores Población: Satisfacción del cliente 199,857 población servida. Muestreo: Por conveniencia. Muestra: 100 trabajadores 100 clientes</p> <p>4. Técnica e instrumento. Técnica: - Encuesta Instrumento: - Cuestionario</p>

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE LITWIN & STRINGER.

Variable X = Clima organizacional

Introducción:

Sr. muy buenos días. El propósito de nuestra visita tiene por objetivo acopiar información primaria para llevar a cabo la investigación: “Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017”. La que es totalmente anónima, por lo que espero su colaboración, marcando una alternativa de la escala de respuesta que se presenta a continuación:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

DIMENSIONES	ALTERNATIVAS				
	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA					
1. En esta organización las tareas están claramente definidas					
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
4. Conozco claramente las políticas de esta organización					
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas					
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)					
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					

9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar					
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					
RESPONSABILIDAD					
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él					
13. Mis supervisores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, el resto yo soy responsable por el trabajo realizado					
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo					
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas					
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas					
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades					
REMUNERACIONES					
18. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo					
19. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
20. Cuando cometo un error me sancionan con mi pago mensual					
21. En esta organización hay un buen sistema de remuneraciones					
22. En esta organización los pagos mensuales se hacen con retraso					

23. Aquí los trabajadores se quejan por las remuneraciones					
CONFLICTO					
24. En esta organización se causa una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos					
25. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable					
26. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos					
27. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes					
28. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible					

Fecha:

Encuestador:

ANEXO 3

CUESTIONARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA Y AGUAS DE ALBACETE.

Variable Y = Satisfacción el cliente

Introducción:

Sr. muy buenos días. El propósito de nuestra visita tiene por objetivo acopiar información primaria para llevar a cabo la investigación: “Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente en la Entidad Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Ayacucho S.A., 2017”. La que es totalmente anónima, por lo que espero su colaboración, marcando una alternativa de la escala de respuesta que se presenta a continuación:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

DIMENSIONES	ALTERNATIVAS				
	1	2	3	4	5
CALIDAD DEL SERVICIO					
1. El personal se muestra dispuesto ayudar a los clientes					
2. El trato del personal con el cliente es considerado y amable					
3. El personal da la idea de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar					
4. Cuando acudo a la unidad sé que encontraré las mejores soluciones					
5. La entidad informa de forma clara y comprensible a los clientes					
6. He observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en mis distintas visitas al mismo					
7. El servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como cliente					
8. La Entidad da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios.					

9. La Entidad ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas.					
CALIDAD DEL PRODUCTO					
10. Usted tiene una información precisa sobre el agua que se consume					
11. El agua para consumo es tratada de forma adecuada					
12. La entidad informa siempre sobre los cortes de agua					
13. El volumen leído de agua consumido es correcto					
14. La presión del agua del caño es adecuada					
15. El agua que recibe cubre sus necesidades adecuadamente					
16. El agua que usted dispone es de buena calidad					
17. En general, usted se encuentra satisfecho con la calidad del agua					

ANEXO 4

**CUADRO DE RECOMENDACIONES PARA CADA ITEM DEL
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

ITEM	RESULTADO	RECOMENDACIÓN
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.	74% en desacuerdo.	La administración se debe asegurar que los trabajadores conozcan muy bien cada una de sus funciones dentro de la organización. Se recomienda establecer como política de la empresa la ejecución de evaluaciones anuales a los colaboradores a fin que los mismos, demuestren conocer sus funciones y las responsabilidades que poseen dentro de la organización.
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	72% en desacuerdo.	Elaborar un flujograma de procesos por cada área y tenerlo a la vista tanto del personal como de los clientes, esto permitirá identificar al responsable del área, la visualización de las actividades innecesarias y se verificará que la distribución del trabajo está equilibrada, sin sobrecargo para ningún trabajador.
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	69% en desacuerdo.	
4. Conozco claramente las políticas de esta organización	78% en desacuerdo.	
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	71% en desacuerdo.	Se recomienda establecer evaluaciones anuales a los trabajadores, a fin que los mismos, demuestren conocer las políticas y la estructura de la organización.
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	64% en desacuerdo.	Se debe verificar los procedimientos internos de la organización, realizar reuniones periódicas, con el fin de estar alineados, resolver imprevistos, y detectarlos antes que se salgan de control. Se debe

		evitar que los trabajadores den respuestas del tipo “vuelva mañana” “la persona encargada no se encuentra” “no puedo dar esa información”, pues los trabajadores deben estar capacitados para dar una respuesta que satisfaga al cliente. Se debe alentar una política de rendición de cuentas y premiar a las personas que resuelven los problemas y hacen bien las cosas.
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	57% de acuerdo.	Otorgar cierta potestad a los trabajadores para que tomen sus propias decisiones y ejecuten las estrategias que la organización plantea, siguiendo su propio criterio, podría ayudar a impulsar la innovación y mejorar el rendimiento laboral.
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	54% de acuerdo.	La planificación de las estrategias de la organización se debe realizar con la participación de toda la empresa. La mayoría de los trabajadores desconoce la existencia de planes estratégicos, pues no se les hace partícipes de ello, por lo que su realización debe ser colaborativa. Esto ayudará al fortalecimiento de la motivación de los trabajadores, la fijación de metas personales, aumentará la confianza de los trabajadores.
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar	60% de acuerdo	Los equipos de trabajo deben tener multifuncionalidad, todos deben de ser capaces de realizar la mayoría de las tareas y deben tener una responsabilidad compartida. Una vez realizado esto, los trabajadores tendrán una visión más clara sobre el líder o los líderes del grupo de trabajo.
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y	73% en desacuerdo.	Se debe verificar los procedimientos internos de la organización, los trabajadores no están conformes con el accionar de sus superiores, por ello se debe realizar reuniones periódicas, con el fin que los

procedimientos estén claros y se cumplan.		objetivos de todo el grupo de trabajo sea el mismo y se agilice las comunicaciones entre las oficinas.
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	65% de acuerdo.	Se debe capacitar constantemente al personal, ya que un profesional o un técnico requieren actualizaciones en forma periódica porque de lo contrario llegará un momento en que se desfazarán y lejos de aportar a la organización harán que esta pierda competitividad y productividad. La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	78% en desacuerdo.	La empresa debe darles autonomía a sus trabajadores, pues parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un fuerte sentido de autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa para solucionar los problemas que se les pueda presentar en el cumplimiento de sus obligaciones.
13. Mis supervisores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, el resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	70% en desacuerdo.	Como ya se mencionó, los equipos de trabajo deben tener multifuncionalidad, todos deben de ser capaces de realizar la mayoría de las tareas y deben tener una responsabilidad compartida. Por ello, los
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	73% en desacuerdo.	
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	58% de acuerdo.	

		trabajadores estarán en la capacidad de apoyar a sus compañeros cuando sea necesario.
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	60% de acuerdo	La empresa no debe tolerar justificaciones y siempre debe pedir acciones en vez de explicaciones. Si la organización es lo suficientemente consecuente con esta actitud, las justificaciones disminuirán paulatinamente. Es muy importante que las personas conozcan este concepto, para que entiendan que su labor en la organización implica responsabilidades directa e indirectamente, y que deben ser parte de la solución y no del problema. De esta forma es más fácil construir equipos productivos que sean capaces de asumir las responsabilidades que tienen, sin necesidad de supervisión o presión externa constante.
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	56% de acuerdo.	
18. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	70% en desacuerdo.	La recompensa enfatiza el respeto que la empresa tiene por el colaborador, además que lo motivan a ver la organización como propia, además, una política que ofrece incentivos a cambio de logros puede motivar a los empleados a incrementar su productividad. Por ello, la empresa debe ofrecerles a sus trabajadores recompensas adicionales al de su salario y dichas recompensas se deben planificar de acuerdo a las necesidades de cada empleado.
19. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	61% de acuerdo.	
20. Cuando cometo un error me sancionan con mi pago mensual.	57% de acuerdo.	Se debe alejar el método del castigo como forma de motivación, pues ello hace que un empleado no se sienta a gusto con su trabajo. Lo importante es propiciar un sano diálogo entre el equipo de trabajo a fin de corregir los errores que se puedan presentar dentro de la organización.

21. En esta organización hay un buen sistema de remuneraciones.	72% en desacuerdo.	Se debe imponer una mejor policía salarial, evitando la diferencia entre lo percibido por uno y otro trabajador, se debe usar el salario como incentivo para mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores de la empresa,
22. En esta organización los pagos mensuales se hacen con retraso.	52% de acuerdo.	pues cuando más atractivo es el salario a percibir, el trabajador se fideliza, se siente valorado, se motiva y pone un mayor empeño en sus funciones.
23. Aquí los trabajadores se quejan por las remuneraciones.	56% de acuerdo.	De la misma manera, se debe elaborar las planillas de remuneraciones a tiempo, para que los pagos nunca se retrasen, esto debido a que cuando el ingreso es recibido siempre a una fecha exacta, el individuo siente la seguridad de estar en una institución que lo protege, lo respalda y le brinda las condiciones necesarias para su desarrollo.
24. En esta organización se causa una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	53% de acuerdo	Propiciar reuniones mensuales por área, en las cuales se exprese el motivo de los desacuerdos que no se hayan solucionado y se llegue a conclusiones respetando el punto de vista de cada trabajador.
25. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	55% en desacuerdo	Capacitar a los líderes de área o propiciar que lleven cursos sobre "manejo y solución de conflictos", pues estos conflictos, se deben administrar de manera que su buen manejo pueda
26. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	74% en desacuerdo.	aumentar el diálogo y la confianza entre los trabajadores, la clave está en convertir la discordia en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
27. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	65% en desacuerdo.	Realizar capacitaciones para los trabajadores, con el fin de mejorar sus habilidades comunicativas, y puedan dar a conocer su punto de vista, así como, aceptar las sugerencias de los demás. Esto debido

		a la importancia de que el trabajador se sienta incluido en los procesos que tenga la organización, ya sea de planificación, ejecución o control.
28. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	54% de acuerdo.	Se debe dar flexibilidad a los trabajadores, para que tengan potestad sobre las decisiones para resolver los problemas que se les origina en sus diferentes labores. Sin embargo, la administración debe informar acerca de aquellas circunstancias donde, el trabajador deba tener mayores precauciones a la hora de actuar.

ANEXO 5
CUADRO DE RECOMENDACIONES PARA CADA ITEM DEL
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ITEM	RESULTADO	RECOMENDACIÓN
1. El personal se muestra dispuesto ayudar a los clientes.	53% en desacuerdo.	Capacitar al personal en técnicas de buen trato y atención al cliente. Se debe demostrar a los trabajadores, que el cliente es la razón de ser de la institución; así mismo, establecer procesos rápidos y amigables de atención; también se debe utilizar la nueva tecnología, esto puede incluir atención por chats las 24 horas del día, pago mediante tarjetas o internet o avisos por correo electrónico. También se debe evaluar al personal, pues es necesario saber cuáles son los puntos débiles y fuertes de la organización, para ello, se puede utilizar indicadores básicos como el Net Promoter Score (NPS o ratio de recomendación), la técnica del cliente misterioso (mystery shopping), medir el número de reclamaciones, el tiempo medio de espera o el número de interacciones necesarias para solucionar un problema.
2. El trato del personal con el cliente es considerado y amable.	62% en desacuerdo.	Se debe capacitar constantemente al personal, ya que un profesional o un técnico requieren actualizaciones en forma periódica porque de lo contrario llegará un momento en que se desfazarán y lejos de aportar a la organización harán que esta pierda competitividad y productividad. La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización
3. El personal da la idea de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar.	61% en desacuerdo.	
4. Cuando acudo a la unidad sé que encontraré las mejores soluciones.	67% en desacuerdo.	

		requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.
5. La entidad informa de forma clara y comprensible a los clientes.	70% en desacuerdo.	Otorgar la información clara y precisa cada vez que un usuario lo solicite, esto debe realizarse de manera ágil, evitando en lo posible reiteradas visitas del cliente a la institución.
6. He observado mejoras en el funcionamiento general del servicio en mis distintas visitas al mismo.	66% en desacuerdo.	Se debe medir el número de reclamaciones, el tiempo medio de espera y el número de interacciones necesarias para solucionar un problema. Una vez realizada la medición, se deben tomar acciones para mejorar la situación, tales como capacitar al personal en atención al cliente y en lo concerniente a sus funciones, mejorar los flujos de información, agilizar la toma de decisiones, disminuir los tiempos de la solución del problema y realizar el seguimiento en para que el problema no se repita. Todo ello servirá, no sólo para mejorar la experiencia de los usuarios, sino también para concienciar a toda la compañía de la necesidad que tiene la empresa de satisfacer a sus clientes.
7. El servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como cliente.	70% en desacuerdo.	
8. La Entidad da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios.	57% en desacuerdo.	Realizar campañas de información, con el fin de dar a conocer a los usuarios la calidad del agua que la empresa ofrece, sus sistemas de control de calidad, los niveles de purificación, los procesos en los que se incurre y la calidad sus medios de distribución. Ello aumentará la confianza de los usuarios para con el agua que ofrece la empresa.
9. La Entidad ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas.	60% en desacuerdo.	
10. Usted tiene una información precisa sobre el agua que se consume.	57% en desacuerdo.	
11. El agua para consumo es tratada de forma adecuada.	57% en desacuerdo.	

12. La entidad informa siempre sobre los cortes de agua.	63% en desacuerdo.	La Gerencia de Operaciones debe coordinar constantemente con el Departamento de Imagen y Educación Sanitaria sobre los cortes que se van a producir, y ésta a su vez debe informar, a los clientes, sobre todos los cortes del servicio que la empresa va a realizar, indicando el motivo, la localización y el tiempo en el cual se normalizará el servicio.
13. El volumen leído de agua consumido es correcto.	76% en desacuerdo.	Solucionar inmediatamente las lecturas erróneas de los medidores, con el fin de minimizar el descontento de los usuarios cuando esta ocurra. En lo posible, evitar que el cliente se deba apersonar muchas veces a la entidad.
14. La presión del agua del caño es adecuada.	75% en desacuerdo.	El Departamento de Catastro, debe elaborar un plan estratégico para la instalación de válvulas reguladoras que solucionen el problema en el corto plazo, sobre todo en aquellos sectores donde la presión sea mala.
15. El agua que recibe cubre sus necesidades adecuadamente.	74% en desacuerdo.	Elaborar un racionamiento efectivo, pues se ve que, dentro de la ciudad de Huamanga, existen sectores que cuenta con agua potable durante todo el día, sin embargo, hay sectores donde constantemente, el agua deja de fluir.
16. El agua que usted dispone es de buena calidad.	58% en desacuerdo.	Realizar campañas de información, con el fin de dar a conocer a los usuarios la calidad del agua que la empresa ofrece, sus sistemas de control de calidad, los niveles de purificación, los procesos en los que se incurre y la calidad sus medios de distribución. Ello aumentará la confianza de los usuarios para con el agua que ofrece la empresa.
17. En general, usted se encuentra satisfecho con la calidad del agua.	58% en desacuerdo.	

ANEXO 6

RESPUESTAS DE LA PRUEBA PILOTO DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

N° de cuestionario/ITEM	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL							REMUNERACIONES					TOLERANCIA CONFLICTO						
	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	
Cuestionario 1	2	2	1	2	1	4	3	2	2	1	1	2	4	1	1	2	2	4	2	1	2	1	4	1	4	2	4	2	
Cuestionario 2	3	4	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	2	1	4	2	1	2	2	4	4	2	4	3	
Cuestionario 3	2	1	1	4	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	5	2	2	1	2	
Cuestionario 4	3	1	1	1	2	2	5	4	4	1	2	1	4	2	4	4	1	1	1	5	4	3	2	1	2	2	2	4	
Cuestionario 5	4	1	1	2	1	1	3	4	4	2	2	2	1	1	4	2	4	1	3	5	1	4	2	5	4	1	4	4	
Cuestionario 6	4	4	2	1	2	1	1	4	4	2	2	2	1	2	2	1	5	5	1	4	5	2	1	5	5	2	1	4	
Cuestionario 7	2	2	4	1	1	1	1	4	3	5	2	2	1	5	2	4	4	2	4	2	2	1	4	1	1	1	4	3	
Cuestionario 8	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	1	2	1	1	2	2	1	2	2	4	2	4	1	2	2	1	2	1	
Cuestionario 9	5	1	2	2	5	5	5	1	4	1	1	1	5	2	4	2	1	5	5	1	4	1	5	4	2	4	4		
Cuestionario 10	2	1	1	1	4	1	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2	4	1	2	4	4	5	2	1	2	1	4	1	
Cuestionario 11	2	4	4	1	1	2	1	2	1	2	4	2	1	4	2	1	1	4	5	1	1	2	1	2	1	2	2	1	
Cuestionario 12	5	5	5	4	1	1	1	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	4	5	4	4	4	4	4	
Cuestionario 13	1	2	3	2	3	4	2	3	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	4	2	1	2	2	1	1	
Cuestionario 14	4	5	4	2	4	3	2	2	3	1	2	3	2	2	1	4	1	4	1	3	1	3	1	1	1	3	3	4	
Cuestionario 15	3	1	4	1	1	2	1	1	2	3	2	1	2	4	5	1	2	1	5	1	2	1	2	1	3	5	1	2	
Cuestionario 16	2	1	4	3	4	2	3	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	5	4	1	2	
Cuestionario 17	5	2	2	3	5	5	2	4	5	5	2	5	5	4	3	5	5	5	3	3	5	2	5	1	5	3	2	4	
Cuestionario 18	5	4	3	2	4	5	2	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	2	1	1	2	5	2	2	3	5	5	5	
Cuestionario 19	4	1	4	2	3	5	5	5	5	2	4	2	5	5	2	5	5	4	3	2	4	5	5	1	5	5	5	4	
Cuestionario 20	2	2	2	2	3	4	2	4	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2

ANÁLISIS DE ALFA DE CRONBACH PARA MEDIR LA CONFIABILIDAD DE LOS RESULTADOS

Resumen de procesamiento de casos – Clima organizacional			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad – Alfa de Cronbach	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	28

Estadísticas de total de elemento – Clima Organizacional			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	69,2000	264,168	,834
VAR00002	70,0000	291,368	,855
VAR00003	69,7500	290,513	,853
VAR00004	70,2500	292,829	,851
VAR00005	69,7500	285,671	,850
VAR00006	69,6500	277,187	,847
VAR00007	70,0500	288,576	,852
VAR00008	69,5500	276,682	,844
VAR00009	69,3000	257,695	,830
VAR00010	69,9000	288,726	,852
VAR00011	70,1500	277,082	,843
VAR00012	70,2500	283,039	,845
VAR00013	69,9500	277,103	,844
VAR00014	69,5000	269,842	,842
VAR00015	69,7000	285,063	,849
VAR00016	69,6500	263,187	,835
VAR00017	69,3000	267,063	,838
VAR00018	70,0500	287,734	,852
VAR00019	69,5000	306,474	,863
VAR00020	69,5500	300,155	,861
VAR00021	69,8000	292,379	,854
VAR00022	69,4500	285,313	,851
VAR00023	69,8500	273,503	,842
VAR00024	70,0000	298,316	,861
VAR00025	69,2500	276,092	,844
VAR00026	69,8000	275,326	,843
VAR00027	69,5000	276,263	,845
VAR00028	69,4500	265,734	,835

ANEXO 7

RESPUESTAS DE LA PRUEBA PILOTO DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

N° de cuestionario/ITEM	CALIDAD DE SERVICIO									CALIDAD DEL PRODUCTO							
	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17
Cuestionario 1	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	1	2	2	4	2
Cuestionario 2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	3	4	3
Cuestionario 3	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	2	5	4	4	4	4
Cuestionario 4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	5	3	3	3	3
Cuestionario 5	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	5	2	3	3	2	2
Cuestionario 6	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	2	3	4	4	2	2
Cuestionario 7	3	4	2	4	1	4	4	2	1	4	2	4	4	2	1	4	4
Cuestionario 8	4	1	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2
Cuestionario 9	4	5	3	4	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	5	3
Cuestionario 10	2	3	4	1	2	2	2	1	3	2	2	1	3	3	3	2	3
Cuestionario 11	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4	4	2	2
Cuestionario 12	2	4	1	3	2	4	2	1	2	1	2	5	3	2	4	2	3
Cuestionario 13	4	3	4	2	3	2	4	2	2	2	3	1	3	4	3	2	2
Cuestionario 14	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4
Cuestionario 15	3	2	3	2	4	4	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2
Cuestionario 16	2	4	2	4	4	4	3	1	3	2	4	4	4	5	4	3	4
Cuestionario 17	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4
Cuestionario 18	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4
Cuestionario 19	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	2	5	2	4	4	2	2
Cuestionario 20	3	4	4	2	2	3	4	3	4	2	4	4	5	5	5	4	4

ANÁLISIS DE ALFA DE CRONBACH PARA MEDIR LA CONFIABILIDAD DE LOS

RESULTADOS

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	17

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	47,8500	70,134	,464	,822
VAR00002	47,7000	66,537	,571	,815
VAR00003	47,9500	72,366	,225	,834
VAR00004	48,5000	73,842	,176	,835
VAR00005	48,3000	71,589	,318	,829
VAR00006	48,0000	70,842	,326	,829
VAR00007	47,9000	65,989	,743	,808
VAR00008	48,8500	73,818	,175	,836
VAR00009	48,5000	73,000	,288	,830
VAR00010	48,6000	71,516	,307	,829
VAR00011	48,2000	65,432	,729	,807
VAR00012	47,6000	67,305	,314	,836
VAR00013	47,6000	62,147	,732	,803
VAR00014	47,5500	69,313	,451	,822
VAR00015	47,6000	70,779	,329	,829
VAR00016	48,0000	64,842	,672	,808
VAR00017	48,1000	67,042	,653	,812