

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Clima organizacional y calidad de servicio en Hipermercados

Tottus - Sullana

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

Autores:

Curay Atoche, Natali Ayelen

Calle Sánchez, Nadhia

Asesor:

Dr. Cruz Cruz, Oscar Porfírio

Sullana - Perú

2015

DEDICATORIA

A Dios y a nuestros padres.

A Dios por estar en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos la fortaleza para continuar.

A nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida, han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo incondicional en todo momento, en nuestra inteligencia y capacidad, es por ellos quienes somos lo que somos ahora.

Las autoras

AGRADECIMIENTO

Agradecemos el presente trabajo de tesis, en primer lugar a Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, por hacer realidad nuestro sueño.

A la Universidad San Pedro, por darnos la oportunidad de estudiar y formarnos como profesionales.

A nuestro asesor de tesis, Dr Oscar Cruz Cruz, por su esfuerzo, dedicación, por su profesionalismo como docente, por sus consejos que ayudan a formarnos como personas e investigadores. Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

PALABRAS CLAVE

TEMA : Clima organizacional y Calidad de servicio

ESPECIALIDAD : Administración

KEYWORDS

TOPIC : Organizational climate and quality of service

SPECIALTY : Administration

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ÁREA OCDE

5. Ciencias Sociales

SUB ÁREA

5.2 Economía y Negocios

DISCIPLINA

Negocios y Management

**Clima organizacional y calidad de servicio
en Hipermercados Tottus - Sullana.**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación describe cómo el clima organizacional se relaciona con la calidad de servicio en Hipermercados Tottus – Sullana, corresponde a un estudio no experimental transversal descriptivo puesto que se centró en analizar las variables antes mencionadas; la recolección de datos fue en un solo momento en un tiempo único. Se utilizó la técnica de la encuesta donde se aplicó un cuestionario estructurado con la finalidad de recoger los datos.

Entre los principales resultados señalamos que en un 75% se han establecido los procesos adecuados que permiten brindar una atención personalizada en Hipermercados Tottus – Sullana, debido a que están bien establecidos y contribuyen a brindar una buena atención en forma individual, y en un 25% se manifestó lo contrario. Asimismo, el 100% de los colaboradores señalan que el espacio de su área se refleja en ambientes limpios y adecuados, ya que existe personal que está en constante limpieza de todos los ambientes de la tienda

Se determinó como conclusión general que en el 55,95% el clima organizacional se relaciona de manera favorable con la calidad de servicio en Hipermercados Tottus – Sullana, en el 44,05% de manera desfavorable; debido a que se toma en cuenta las actividades que realizan los colaboradores dentro de la empresa cuidando la imagen de la organización pero no reciben motivación que permita mejorar su trabajo.

Después de realizada esta investigación se propone implementar un plan de clima organizacional para potenciar la calidad del servicio.

ABSTRACT

This research describes how the organizational climate relates to the quality of service in Hypermarkets Tottus - Sullana corresponds to a descriptive cross-sectional non-experimental study as focused on analyzing the above variables; data collection was at one time in a single time. Technique where a structured survey in order to collect data was applied questionnaire was used.

The main results pointed out that 75% have established adequate processes that allow offering a personalized service in Hypermarkets Tottus - Sullana, because they are well established and contribute to provide good care individually, and by 25% otherwise he stated. Also 100% of employees say the space is reflected in their area clean and suitable environments, as there staff is constantly cleaning every room Store

General conclusion was determined as 55.95% in the organizational climate relates favorably with the quality of service in Hypermarkets Tottus - Sullana, in 44.05% unfavorably; because it takes into account the activities performed by employees within the company guarding the image of the organization but do not get motivation to improve their work permits.

After performing this research it aims to implement a plan of organizational climate to enhance service quality.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
PALABRAS CLAVES	iii
TITULO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
INDICE DE TABLAS	viii
CAPITULO I. INTRODUCCION	
1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	24
1.3. PROBLEMA	25
1.4. MARCO REFERENCIAL	25
1.4.1. MARCO TEÓRICO	25
1.4.2. MARCO CONCEPTUAL	25
1.4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	28
1.5. HIPOTESIS	29
1.6. OBJETIVOS	29
CAPITULO II. METODOLOGÍA	
2.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.2. POBLACION Y MUESTRA	31
2.3. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	54
CAPITULO III. RESULTADOS	35
CAPITULO IV. ANALISIS Y DISCUSION	66
CAPITULO V. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	73
5.1. CONCLUSIONES	73
5.2. RECOMENDACIONES	75
REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	76
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01.	Diga Ud. ¿En su área de Hipermercados Tottus – Sullana se han establecido los procesos adecuados que permita brindar una atención personalizada?	36
Tabla N° 02.	Diga Ud. ¿La eficacia de las actividades de los colaboradores de su área contribuyen a mejorar el servicio brindado?	37
Tabla N° 03.	Diga Ud. ¿El nivel de cohesión de los colaboradores de su área le permiten desarrollar mejor sus actividades?	38
Tabla N° 04.	Diga Ud. ¿El grado de responsabilidad que tienen los colaboradores de su área, en su trabajo, le permiten brindar un óptimo servicio?	39
Tabla N° 05.	Diga Ud. ¿Las normas establecidas en su área de Hipermercados Tottus – Sullana le permiten lograr la efectividad en sus actividades?	40
Tabla N° 06.	Diga Ud. ¿Se respeta la jerarquía dentro de Hipermercados Tottus – Sullana lo que lleva a la efectividad en los resultados?	41
Tabla N° 07.	Diga Ud. ¿La actitud de los colaboradores de su área muestran una respuesta rápida en la atención a los clientes?	42
Tabla N° 08.	Diga Ud. ¿Aplica alguna teoría motivacional a los colaboradores de su área que permite lograr efectividad en sus resultados?	43
Tabla N° 09.	Diga Ud. ¿Existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores de su área se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana?	44
Tabla N° 10.	Diga Ud. ¿El espacio de su área en Hipermercados Tottus – Sullana se refleja en ambientes limpios y adecuados?	
Tabla N° 11.	Diga Ud. ¿Las condiciones físicas de su área de Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas?	46

47

- Tabla N° 12.** Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área se identifican con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana?
- Tabla N° 13.** Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana. se sienten satisfechos brindando una atención personalizada?
- Tabla N° 14.** Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana resuelven los problemas al cliente brindando un óptimo servicio’
- Tabla N° 15.** Diga Ud. los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana brindan información confiable a los clientes.
- Tabla N° 16.** Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana muestran agilidad en el proceso de atención?
- Tabla N° 17.** Diga Ud. ¿Su área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas que permiten lograr un servicio de calidad?
- Tabla N° 18.** Diga Ud. ¿Su área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con ambientes limpios y adecuados que le permite laborar con eficacia?
- Tabla N° 19.** Diga Ud. ¿Los recursos tangibles de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado?
- Tabla N° 20.** Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa?
- Tabla N° 21.** Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa?

Tabla N° 22.	Diga Ud. ¿En Hipermercados Tottus – Sullana se han establecido normas y procesos adecuados que permita que le brinden una atención personalizada?	57
Tabla N° 23.	Diga Ud. ¿El grado de responsabilidad que tienen los colaboradores le permiten brindar un óptimo servicio?	58
Tabla N° 24	Diga Ud. ¿Si las normas establecidas en Hipermercados Tottus – Sullana permiten lograr la efectividad de las actividades que realizan?	59
Tabla N° 25	Diga Ud. ¿Existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana?	60
Tabla N° 26	Diga Ud. ¿Las condiciones físicas de Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas?	61
Tabla N° 27	Diga Ud. ¿Los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le resuelven los problemas a los clientes brindando un óptimo servicio?	62
Tabla N° 28	Diga Ud. ¿Los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le brindan información confiable?	63
Tabla N° 29	Diga Ud. ¿Los recursos tangibles de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado?	64
Tabla N° 30	Diga Ud. ¿Los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa?	65
Tabla N° 31	Diga Ud. ¿Los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa?	66

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

- a) Bernal Gonzalez, Idolina (2015) en su investigación denominada “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico”. Presenta como objetivo, examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud y diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas dos variables. El estudio se efectuó mediante la estrategia de investigación documental, método de análisis que comprende la revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos. Del análisis realizado se concluye lo siguiente:
- Se infiere teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; sin embargo, se recomienda realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada.
 - El ambiente laboral en que se desarrollan los procesos de salud se ve influenciado por el clima organizacional prevaleciente en las instituciones hospitalarias, de tal forma que un clima favorable beneficia el entorno de trabajo y, con ello, el compromiso y el desempeño de los empleados.
 - Se identifica que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. Por tanto, el hecho de realizar estudios sobre esta variable permite determinar la forma en que las personas perciben su trabajo, el desempeño, la productividad y las relaciones interpersonales con compañeros y jefes, elementos que a su vez logran identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización, sus colaboradores y la sociedad. En relación con la sociedad, se señala que como consecuencia de los constantes

cambios en el entorno y de los estilos de vida de la población, se ha propiciado que los usuarios sean cada vez más exigentes con la atención médica que reciben, obligando a las instituciones hospitalarias a diseñar planes estratégicos que contribuyan al mejoramiento de la calidad referente a como se organizan, prestan y gestionan los servicios de salud.

Esta investigación es útil porque reúne bibliografía interesante sobre el clima organizacional y calidad de servicios específicamente en el sector salud, pero a la vez general porque no especifica en que institución se realizó el estudio.

- b) Cortés Jiménez Nelsy Marien (2009) en su tesis titulada “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa, 2009.” Se planteó como objetivo diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir el Comportamiento Organizacional. Se presentaron las siguientes conclusiones:
- El clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.
 - Se aprecia que los resultados son alarmantes, pues aunque en otros estudios arrojan resultados no óptimos, su cuantificación se encuentra cercana a los límites de categorías superiores, no así en la institución que se analizó este estudio.

- Es importante mencionar la necesidad de tomar medidas que ayuden a mejorar la percepción, que tienen los trabajadores del hospital y logrará modificar actitudes, con el fin de alcanzar los objetivos.

Esta investigación es útil porque analiza el clima organizacional, es mucho más específica y clara al mostrar sus resultados donde manifiesta la insatisfacción de los colaboradores del hospital en estudio.

c) Ortiz Dávila Rosa María (2001) en su tesis denominada “Diagnóstico Del Clima Organizacional Para La Optimización Del Recurso Humano” tuvo como objetivo analizar el clima laboral de la empresa con la finalidad de detectar las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y desarrollo de la persona y la organización. Para la obtención del diagnóstico se utilizó un cuestionario de actitudes que se aplicó a una muestra representativa de cada tipo de trabajador, de forma autoadministrada y no por entrevista como hubiese sido lo ideal. En esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- El ausentismo y rotación de personal excesivos son indicadores clave de un clima laboral negativo y que si se analizan pueden advertir con anticipación cambios desfavorables en la actitud del personal. Sin embargo, para realizar con eficacia un diagnóstico de clima organizacional, se recomienda la aplicación de la encuesta de actitud, ya que refleja en diferentes dimensiones los factores que requieren de un cambio inmediato.
- Se diagnostica un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables por parte de los subordinados. Este clima laboral insatisfecho ocasiona, entre otras cosas, la deserción del personal hacia otras fuentes de empleo, ya que la falta de equidad en la remuneración con la labor realizada, la falta de comunicación con el supervisor y de recompensa al realizar labores destacadas y el poco desarrollo profesional que se ofrecen, llevan a los individuos a buscar mejores oportunidades de empleo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tengan una verdadera planificación de carrera. Esto, en los casos de

personal calificado, representa para la empresa una pérdida, puesto que la experiencia y conocimiento de ese personal para desempeñar su puesto es costosa, pues el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza para acceder a otras organizaciones que ofrezcan mejores oportunidades.

- El cambio en el clima organizacional es siempre posible y necesario, pero que requiere de modificaciones en más de una variable para lograr un cambio duradero, es decir, para conseguir que el clima de la empresa se establezca en una nueva dimensión.

Esta investigación es útil porque cuenta con datos sobre el clima organizacional lo que nos permitirá estructurar nuestro instrumento de investigación.

- d) Villarroel, Francy (2005) en su investigación denominada “Clima organizacional dada la satisfacción laboral de las enfermeras de atención directa (EAD) en las unidades clínicas de la clínica “vista alegre” parroquia el paraíso, distrito capital, segundo semestre del año 2004” cuyo propósito fue determinar el clima organizacional vivenciado por las enfermeras y enfermeros de atención directa (EAD), adscritas a las unidades clínicas de la Clínica “Vista Alegre” Parroquia El Paraíso, Distrito Capital, en su dimensión: Satisfacción laboral. Metodológicamente fue una investigación con diseño no experimental, tipo descriptivo – transversal cuya población fue integrada por 50 enfermeras (os) adscritas a las distintas unidades clínicas de la Clínica en estudio, llegó a las siguientes conclusiones:

- La variable clima organizacional en su dimensión: satisfacción laboral, correspondiente al indicador estructura organizacional, determinó que 50% de las(os) EAD opinan sentirse satisfechos, 31% indicó sentirse ni satisfecho ni insatisfecho; 16,7% opinó estar altamente satisfecho y 2,4% señaló nada satisfecho con las políticas, normas, reglas y procedimientos a los que se enfrentan en el desempeño de su labor.
- En lo referido al trabajo desafiante, el 40,5% de los encuestados opinan estar satisfechos; 38,1% señaló sentirse altamente satisfecho; 11,9% ni satisfecho

ni insatisfecho; y el 9,5% nada satisfecho, relacionado con: variedad de tareas, tipo de supervisión, la toma de decisiones, la responsabilidad, autonomía y autoridad que realizan en las unidades clínicas de la institución.

- En lo que se refiere al indicador recompensa, el 38,1% de las(os) EAD se sienten nada satisfechos; 31% ni satisfecho ni insatisfecho; 21,4% satisfecho y 9,5% altamente satisfechos, con el salario, ascensos, premios y reconocimientos que reciben por el desempeño profesional en la institución.
- En el indicador relaciones de trabajo 47,6% opinan estar satisfechos(as); 33,3% altamente satisfechos; 9,5% dividió su opinión entre las alternativas ni satisfecho ni insatisfecho y nada satisfecho con las relaciones personales, basadas en la confianza, el respeto, la solidaridad y la cohesión que posibilitan un clima laboral satisfactorio en las unidades clínicas de la institución.
- El indicador comunicación, el 35,7% de las(os) EAD dicen sentirse nada satisfechos(as); el 26,2% se ubicó en satisfechos; 21,4% señaló ni satisfecho ni insatisfecho y el 16,7% opino altamente satisfecho con respecto a la comunicación descendente y ascendente aplicada por los gerentes de enfermería para facilitar el cumplimiento de la labor.
- En conclusión se determina que el clima organizacional vivenciado por las(os) enfermeras(os) de atención directa (EAD), adscritas a las unidades clínicas de la clínica “Vista Alegre” Parroquia el Paraíso, Distrito Capital es totalmente satisfactorio en lo relacionados a: estructura organizacional, trabajo desafiante, recompensas, relaciones de trabajo y la comunicación que ofrece la organización.

Esta investigación es útil porque cuenta con información completa sobre el clima organizacional medido por dimensiones dentro de una clínica además nos brinda información completa que nos sirve para nuestra investigación.

- .
- e) Pelaes León Oswaldo Clemente en su tesis titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” cuyo objetivo fue 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 incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. Presentó las siguientes conclusiones:

- Se comprobó la Hipótesis 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 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 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 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.

Esta investigación es necesaria porque contiene en su marco teórico información sobre el clima organizacional en una empresa telefónica, y a la vez útil porque su análisis es a través de la comprobación de hipótesis.

- f) Evia Molina Irma Patricia en su tesis denominada “Influencia del Clima Organizacional en el Servicio al Cliente. Caso: Empresa Pasticel de la Ciudad

de Huajuapán de León, Oaxaca” presentó como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en el servicio al cliente de la empresa Pasticel presentando las siguientes conclusiones:

- Pasticel es una empresa que ha permanecido en el mercado más de 20 años gracias a la preferencia de sus clientes, sin embargo el clima organizacional ha sido descuidado por la dirección, perdiendo de vista que el recurso humano es el motor de toda organización, asimismo, el servicio al cliente presenta ciertas deficiencias, que de no ser atendidas con oportunidad pueden llevar a la empresa a perder el posicionamiento que hasta ahora ha ganado.
- De acuerdo con el análisis estadístico de la información recopilada se acepta la hipótesis de esta investigación, confirmando que existe una relación entre el clima organizacional y el servicio al cliente, sin embargo se desconoce la dirección de la misma, para lo cual se requiere de análisis más profundos.
- Es importante mencionar que existen factores ajenos a la empresa pero que influyen directamente en el servicio al cliente y en el clima organizacional, como: la estabilidad o inestabilidad emocional, la situación familiar o económica del empleado, el monto de las propinas, entre otros.
- Cabe señalar que ambas sucursales coincidieron al evaluar con calificaciones más bajas al factor objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, lo que refleja que la empresa no dirige sus actividades hacia un objetivo específico y no existe control para su medición.
- El principal aporte de esta investigación, recae en la confirmación de la existencia, de una relación entre el clima organizacional una característica meramente interna de una organización con una variable externa; como lo es el servicio al cliente. Por lo que, se sugiere que constantemente se evalúen estas variables, de tal manera que se pueda garantizar un mutuo beneficio tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que al existir un clima organizacional más favorable, los colaboradores se comprometerán

con el logro de objetivos organizacionales, impactando directamente en el nivel de ventas e incrementando la rentabilidad de la empresa

Esta investigación es importante porque reúne bibliografía interesante completa y detallada sobre el clima en una empresa de un determinado sector, y presenta una propuesta de un plan de mejora.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición de clima organizacional

Luc Brunet (2007) señala que el clima organizacional “Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo que pueden constituir su personalidad”. Asimismo, determina que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos.

Sandoval Caraveo (2004) señala que el clima organizacional es “El ambiente donde las personas realizan diariamente su labor, las relaciones de los jefes con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la propia empresa, incluyendo las relaciones con los clientes y proveedores, así como el grado de motivación que tienen los trabajadores. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

Bustos y Miranda (2001) señalan que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

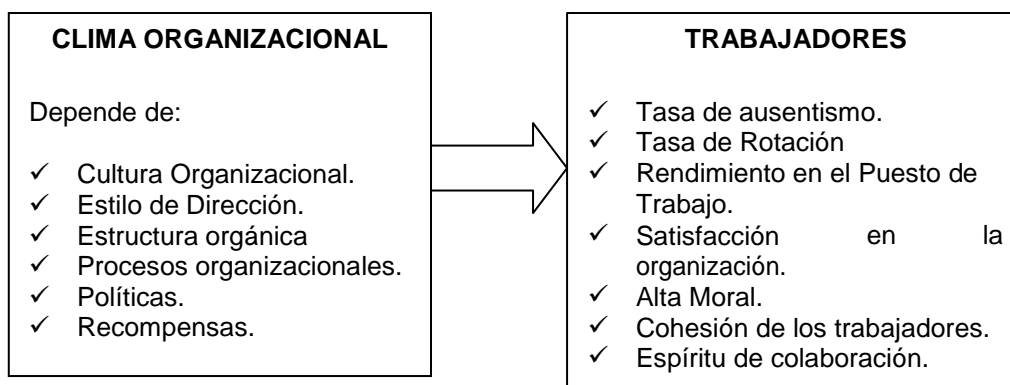
- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último

determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- ✓ El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras, jerarquías y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen. Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptaran. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc. Gráficamente esta idea la podemos representar de la siguiente manera:

Cuadro 1.- Clima Organizacional Vs Trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien, con eficacia; debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Variables a considerar en el clima organizacional

Pfeffer (2003) afirma que para poder realizar el estudio del clima de trabajo es necesario comprender las variables ambientales que afectan el comportamiento y productividad de los integrantes de la organización. Las categorías que propone son las siguientes:

- Ambiente físico
- Espacio físico
- Condiciones de ruido, calor y contaminación
- Máquinas y equipos
- Estructura
- Tamaño de la organización
- Estructura formal
- Estilo de dirección
- Ambiente social
- Compañerismo
- Conflictos interpersonales
- Comunicación
- Personal
- Aptitudes y actitudes
- Motivación y expectativas
- Comportamiento organizacional
- Productividad

- Ausentismo y rotación de personal
- Satisfacción laboral
- Tensiones y estrés

Estas variables darán la pauta para determinar los puntos a evaluar en el diagnóstico del clima organización.

Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stringer (1978) han propuesto la existencia de nueve variables que influyen en el ambiente organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. A continuación se presenta una breve descripción de cada una:

- Estructura: Esta variable hace referencia a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
- Responsabilidad: Indica el sentimiento de la organización respecto de la autonomía que tiene cada puesto de trabajo para la toma de decisiones, lo que implica una supervisión de tipo general, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener una doble supervisión en el trabajo.
- Recompensa: Se relaciona con las políticas de incentivos y sanciones existentes en la organización.
- Desafío: Son los sentimientos que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo, el objetivo principal es promover la aceptación de riesgos calculados.
- Relaciones: Es la apreciación de los trabajadores acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
- Cooperación: Consiste en mantener un espíritu de grupo, de cohesión, por parte de todos los integrantes de la empresa para lograr los objetivos establecidos.
- Estándares: Se refiere a la percepción de las normas, reglamentos y demás herramientas de control.

- **Conflictos:** Es el manejo de aquellas opiniones discrepantes para lograr una mejora continua.
- **Identidad:** El sentimiento de pertenencia a la organización implica el compartir los objetivos tanto personales como organizacionales.

La caracterización del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Al respecto cabe precisar que, de los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Figura 1.- Caracterización del Clima Organizacional



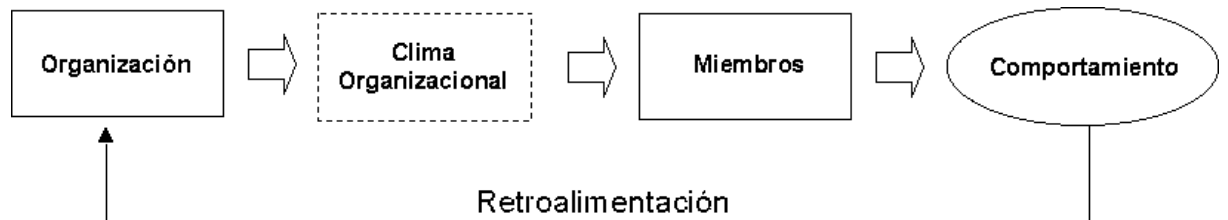
Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en

la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 2.- Flujo de Clima Organizacional

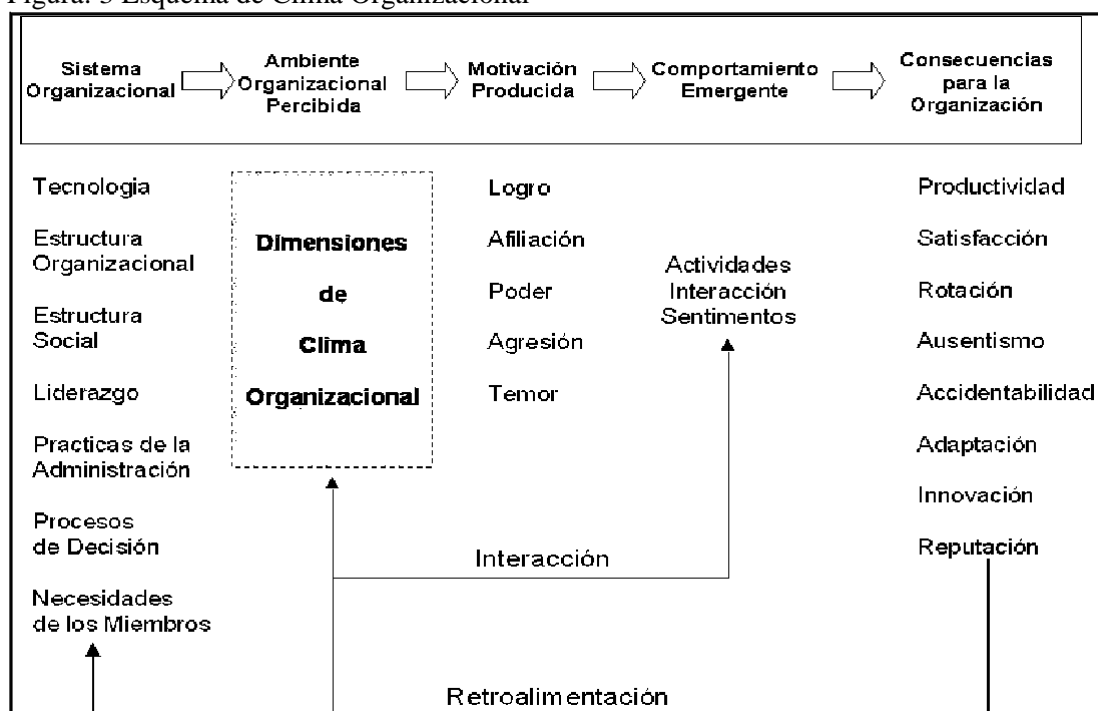


Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Figura: 3 Esquema de Clima Organizacional



Fuente : Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Estratégicamente implica las posibilidades de Desarrollo Organizacional en tanto coadyuve a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales existentes, incremento en la interacción y la comunicación, confrontar las discrepancias, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano, y la proactividad.

En este sentido, Patterson (2005) menciona las siguientes dimensiones:

- Bienestar de los empleados
- Autonomía, participación
- Comunicación
- Énfasis en el entrenamiento
- Integración
- Apoyo de la supervisión
- Formalización
- Tradición
- Flexibilidad
- Innovación y foco en lo exterior

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medición del clima, el cual está compuesto de las siguientes dimensiones:

- Autonomía
- Conflicto y cooperación
- Relaciones sociales
- Estructura
- Remuneración
- Rendimiento

- Motivación
- Estatus
- Flexibilidad e innovación
- Centralización de la toma de decisiones y apoyo

Por su parte, Likert afirma la existencia de ocho dimensiones del clima organizacional:

- Métodos de mando: consiste en analizar el empleo del liderazgo para influir en los empleados.
- Fuerzas motivacionales: incluyen los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados.
- Procesos de comunicación: naturaleza y dirección de la comunicación organizacional.
- Procesos de influencia: se establecen las características de la interacción superior-colaborador para establecer los objetivos de la empresa.
- Procesos de toma de decisiones: incluye los procedimientos empleados para la toma de decisiones.
- Procesos de planificación: las características del sistema de fijación de objetivos.
- Procesos de control: comprende el ejercicio de distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: incluye la planificación y las estrategias para alcanzar la perfección.

Teoría del clima organizacional de Likert

Esta teoría señala que el comportamiento de los subordinados es consecuencia del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que perciben, en función a sus esperanzas, capacidades y valores.

Likert indica la existencia de tres tipos de variables, las cuales determinan las características propias de una organización:

- Variables causales o independientes; Indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, clasificando en ésta categoría: la

estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Un cambio en alguna de estas provoca modificación en las demás.

- Variables intermedias; Muestran el estado interno y de salud de una empresa, constituyendo los procesos. Algunos ejemplos son: actitud, objetivos, eficacia de la comunicación, toma de decisiones y motivación.
- Variables finales o dependientes; Son el resultado de las variables independientes y las intermedias, estas se encargan de reflejar los logros obtenidos por la organización, tales como: productividad, gastos, ganancias y pérdidas.

Formas de clima organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos, en primer lugar, la de Likert Rensis, Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: "Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias".

También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y con sus experiencias, lo viven.

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

- 1. Sistema I: autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo un línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentra también centralizados y centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- 2. Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- 3. Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descencentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas

por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- 4. Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

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

CALIDAD DE SERVICIO

Arroyo (2002) lo define como la superación de expectativas del cliente, es decir, brindarle un valor agregado, lo cual logrará una ventaja competitiva, basada en el cliente y no en las acciones tradicionales de los competidores.

La calidad en el servicio tiene como objetivos:

- Mejorar e innovar procesos; optimizando constantemente los procesos de una organización.
- Lograr la diferenciación de servicios; la diferenciación de productos contribuye a la imagen corporativa.

- Desarrollar una organización; no perder de vista que los miembros de la empresa son clientes internos y su sentir se verá reflejado en el desarrollo de sus funciones.
- Crear valor para el cliente; las empresas deben atender las necesidades de sus clientes, tratando de no caer en la imitación de sus competidores.
- Lograr ventajas competitivas sostenibles; implica llevar a cabo una planeación estratégica, visualizando resultados a largo plazo.

Dimensiones de valoración en la calidad en el servicio

Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad que a continuación se mencionan:

- Confiabilidad; implica la inexistencia de diferencias entre lo prometido y lo recibido por el cliente.
- Capacidad de respuesta; es la voluntad y disponibilidad para atender al cliente en el tiempo asignado.
- Competencia; contar con las habilidades e infraestructura necesaria para desempeñar el servicio.
- Accesibilidad; indica la facilidad de contacto y acercamiento.
- Cortesía; mantener una actitud servicial, de amabilidad y respeto.
- Comunicación; establecer un lenguaje claro y entendible.
- Credibilidad; incluye veracidad, credibilidad y honestidad para satisfacer al cliente.
- Seguridad; el consumidor debe estar exento de cualquier tipo de riesgo, ya sea físico o económico.
- Comprensión; esforzarse por conocer, aprender y atender al usuario.
- Tangibilidad; se refiere a las situaciones que el consumidor percibe con sus cinco sentidos.

El servicio al cliente es un proceso integral, en el cual no se puede descuidar una dimensión por atender otra, es un esfuerzo constante que la empresa debe de tener presente en todo momento.

Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio

Este modelo también es conocido como de las 5 gap, se encuentra conformado por dos partes: la brecha del cliente, las brechas de la empresa o proveedor del servicio.

La primera se encuentra constituida por la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente. Considerando las expectativas como los puntos de referencia que los clientes han obtenido, es decir, lo que esperan mientras las percepciones indican lo que recibe el cliente.

Existen cuatro brechas del proveedor:

1. No saber lo que el cliente espera.
2. No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
3. No proporcionar el servicio con los estándares de servicio.
4. No igualar el desempeño de las promesas.

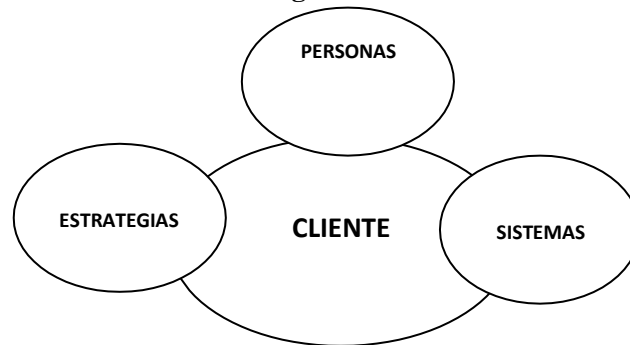
El cierre de la brecha del cliente asegura la satisfacción del mismo, para lograrlo es necesario cerrar en orden consecutivo las brechas del proveedor.

El modelo de las 5 gaps ha tenido gran aceptación, por su utilidad y fácil comprensión, sin embargo, para complementar este tema a continuación se presenta el Triángulo de Albrecht.

Triángulo de Albrecht

Es un esquema que se encuentra conformado por cuatro elementos que interactúan entre sí, éste esquema muestra la importancia de la interacción de los elementos para el logro de la calidad en el servicio al cliente, nos indica la relación entre la empresa y el cliente.

Triángulo de Albrech



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el Triángulo de Albrecht, el elemento central es el cliente. Los elementos empresariales son personas, sistemas y estrategias. El primer elemento hace referencia a los colaboradores como recurso fundamental para lograr la calidad del servicio al cliente; los sistemas se encuentran constituidos por los lineamientos y programas establecidos para el óptimo funcionamiento de la empresa; y las estrategias son acciones implementadas para lograr una ventaja competitiva.

Los clientes se encuentran en el centro del modelo, por lo tanto los demás elementos del triángulo se deben orientar hacia él. Los clientes tienen necesidades dinámicas, es por ello que los servicios deben contar con diversos atributos que les permiten estar vigentes en el mercado y no caer en la obsolescencia.

1.2. JUSTIFICACIÓN

A nivel teórico, el desarrollo del informe final permitió la profundización de un área de interés en clima organizacional y calidad de servicio que nos toca desarrollar como Administradores de Empresas.

Esta área de interés es el estudio del clima organizacional y la importancia de generar buenos ambientes de trabajo en pro de la productividad laboral, ya que se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte de un grupo del personal, lo que lógicamente repercute en la atención administrada, creando problemas al encargado de gerenciar la organización.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se despertó la reflexión de la Dirección general de la empresa, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal contratado considerando que el clima organizacional es relevante en la calidad del servicio que brinda tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización.

Es muy importante generar conciencia de la verdadera importancia de efectuar constantemente investigaciones de clima laboral y de calidad de servicio ya que permitirá detectar problemas y realizar programas de intervención para mejorar la calidad de vida laboral de nuestros trabajadores y brindar un mejor servicio a los clientes; así como también sirve como antecedente en posteriores investigaciones, aplicables a las empresas y que presenten como características principales las mismas variables e indicadores.

1.3. PROBLEMA.

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de servicio en Hipermercados Tottus - Sullana?

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. MARCO CONCEPTUAL

Clima organizacional

Idalberto Chiavenato (2006), el concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta

Productividad

Según el diccionario de la **Real Academia Española (RAE)**, la productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

Estructura organizacional

Stoner J. (1996), lo define como la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Satisfacción

Brunet L. (1999), el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (Ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción o insatisfacción se ve de algún modo afectado por el Clima Organizacional.

Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

Ambiente

Según el diccionario de la **Real Academia Española (RAE)** lo define como las condiciones (físicas, económicas, culturales, etc.) de un lugar, un grupo o una época

Calidad de servicio

Parasuraman, Zeithaml Y Berry (1988) establecieron que la calidad de servicio se basa en el paradigma de la disconformidad y la conceptualizaron como el resultado de comparar la percepción por el servicio recibido versus la expectativa del consumidor. Para poder sustentar esta afirmación, desarrollaron un modelo que explica las causas de las deficiencias en el servicio, al cual se le conoce como el Modelo del Análisis de las Deficiencias o de los GAPS

Empatía

Zeithman Valerie A. Y Jo Bitner (2012), empatía es brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

Capacidad de respuesta

Zeithman Valerie A. Y Jo Bitner (2012) Disposición de servir a los usuarios y proveerles un servicio rápido y oportuno frente a una demanda con una respuesta de calidad y en un tiempo aceptable.

Seguridad

Castillo M. Eduardo (2005), menciona que la seguridad, es el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.

Confiabilidad

Guillermo Sueiro (2012) señala que es la "capacidad de un ítem de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas durante un período de tiempo determinado".

Tangibles

Zeithman Valerie A. Y Jo Bitner (2012), define elementos tangibles a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio, que los clientes usan en particular, para evaluar la calidad

1.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables

Clima Organizacional

Calidad de servicio

Operacionalización de variables

Variables	indicadores	Subindicadores
Clima organizacional	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Cohesión • Eficacia
	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía • Normas y papeles • Responsabilidad • Procedimientos
	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud • Motivación • Recompensa
	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio • Condiciones físicas • Tamaño
Calidad de servicio	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Identificación con la cultura de la organización
	Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Óptimo servicio • Agilidad en el proceso • Respuesta rápida en la atención • Efectividad en los resultados
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo a favor del cliente • Tecnología. TICs
	Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve los problemas al cliente • Información confiable
	Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y máquinas en condiciones óptimas. • Ambientes limpios y adecuados

1.5. HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación positiva entre el clima organizacional y la calidad de servicio en Hipermercados Tottus – Sullana.

1.6. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Describir como el clima organizacional se relaciona con la calidad de servicio en Hipermercados Tottus – Sullana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir como el proceso de producción y la estructura organizacional de los colaboradores se relacionan con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.
- Describir como la satisfacción de los colaboradores y el ambiente se relaciona con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.
- Analizar como el clima organizacional influye en la empatía, respuesta, seguridad y confiabilidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.
- Analizar como el clima organizacional influye en los recursos tangibles del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

2.1.1. Tipo de investigación

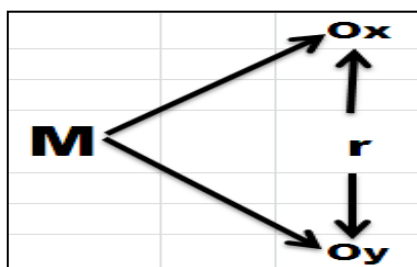
Descriptiva, cuyo propósito fue describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar el proyecto final se utilizó la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentará en información ya existente basada en libros, tesis, revista, lectura, biblioteca, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías. A su vez fue no Experimental, Conocidos también como post facto por cuanto su estudio se basa en la observación de los hechos en pleno acontecimiento sin alterar en lo más mínimo ni el entorno ni el fenómeno estudiado; y según su prolongación en el tiempo fue Transversal o Sincrónica dado que el estudio se circunscribe a un momento puntual, un segmento de tiempo durante el año a fin de medir o caracterizar la situación en ese tiempo específico.

Según el énfasis en la naturaleza de los datos manejados la investigación fue de tipo cuantitativa dado que la preponderancia del estudio de los datos se basa en la cuantificación de las relaciones.

2.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, fue una investigación no experimental – Transeccional, según los conceptos planteados por Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (Metodología de la Investigación, Colombia, Mc Graw Hill, Cap. 7); recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y en forma simultánea

Correspondió a un diseño no experimental transeccional correlacional



Dónde:

M Muestra de la investigación. Representada por 08 colaboradores que son personal supervisor y 68 clientes de Hipermercados Tottus Sullana

OX Clima organizacional

OY Calidad de servicio

r Correlacional

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN - MUESTRAL

El segmento que se escogió fueron los clientes varones y mujeres de Hipermercados Tottus Sullana, los mismos que fueron elegidos de forma aleatoria, por esta razón nuestra población fue infinita

Asimismo consideramos al personal supervisor de Hipermercados Tottus Sullana que son un total de 08 colaboradores.

ÁREA	Número de supervisores
Asistencia de gerencia	1
Caja	2
Atención al cliente	2
NONFOOD áreas de hogar electrodomésticos o bazar vestuario.	1
PGC Productos de gran consumo comestible y no comestible.	1
Mantenimiento	1
TOTAL	8

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se calculó a través de la fórmula para poblaciones infinitas, la misma que se detalla a continuación y que realizando el cálculo se realizaron 68 encuestas

Determinación de la muestra

$$n = \frac{(z^2)(p)(q)}{e^2}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de que el encuestado este satisfecho con la atención brindada

Q= Probabilidad de que el encuestado no esté satisfecho con la atención brindada.

E= error muestral.

$$n = \frac{(1,645^2)(0.5)(0.5)}{(0.10^2)}$$
$$n = \frac{2.706025 \times 0,25}{0,01}$$
$$n = \frac{0,67650625}{0,01}$$
$$n = 67.65 = \mathbf{68}$$

Según esta fórmula se realizaron 68 encuestas. Estos se aplicaron en diferentes días y horas de la semana para poder así tener resultados más confiable

2.3. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

2.3.1. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para la recolección de los datos se utilizó las técnicas e instrumentos siguientes:

Técnicas	Instrumentos de recolección de datos
Encuesta	Cuestionario. Anexo 01

- **Técnicas**

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta.

- **Instrumentos**

El instrumento que se utilizó en la presente investigación fue el cuestionario, el cual viene a ser un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas de acuerdo a la operacionalización de variables y los objetivos

2.3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Técnica documental. Se utilizó esta técnica para elaborar el marco teórico correspondiente, analizar trabajos de investigación, textos, publicaciones especializadas y documentos de gestión para obtener información de la empresa en cuanto al clima organizacional y calidad de servicio de Hipermercados Tottus Sullana.

2.4. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procedió a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación.

Se procedió a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera facilitar la tabulación de la información.

La tabulación se realizó de forma manual ya que es un número reducido de datos y para el análisis de los datos se utilizó la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de los porcentajes y para la presentación de la información se utilizó la presentación de datos semitabular EXCEL para poder interpretar con mayor claridad la investigación realizada

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Resultados sobre el proceso de producción y la estructura organizacional en relación a la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

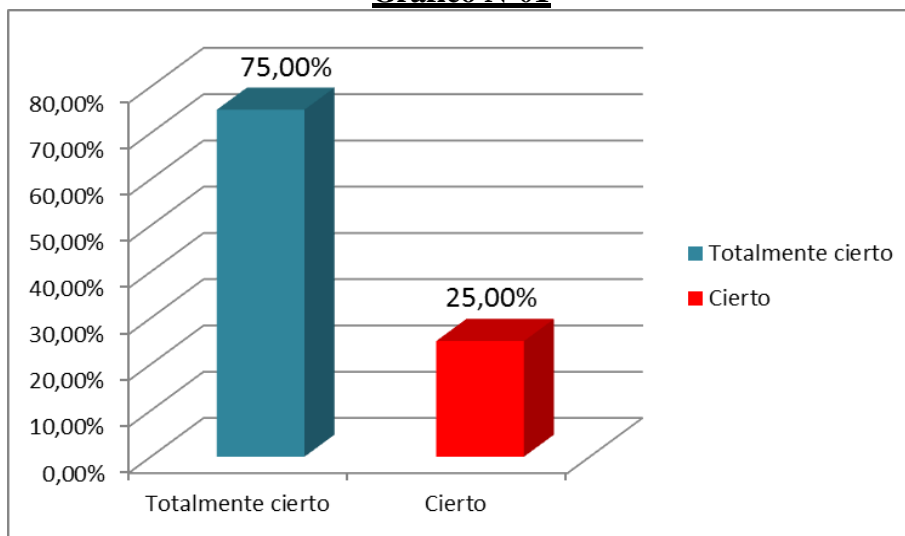
A nivel de colaboradores

- 1. Diga Ud. ¿En su área de Hipermercados Tottus – Sullana se han establecido los procesos adecuados que permita brindar una atención personalizada?**

Tabla N°01

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	6	75,00
4	Cierto	2	25,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°01



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

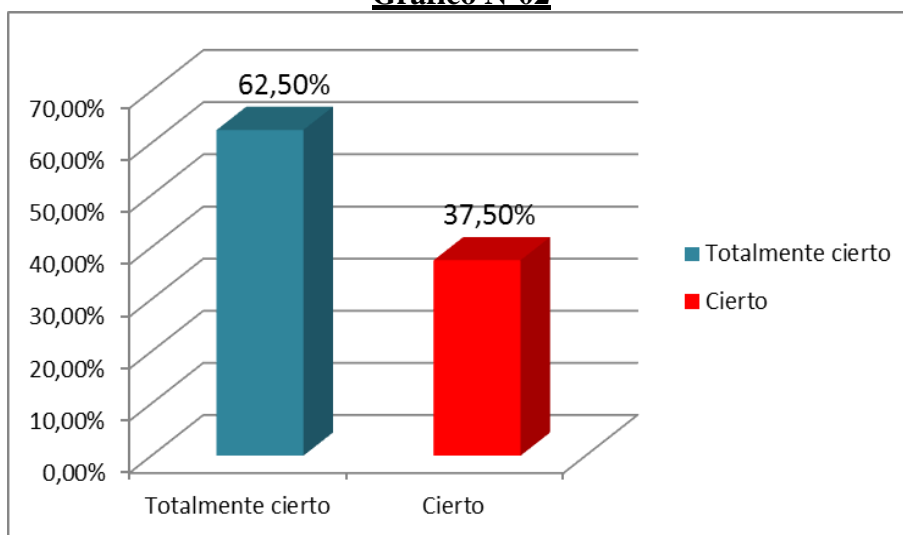
En la tabla y gráfica N° 01 notamos que en un 75%, es totalmente cierto que se han establecido los procesos adecuados que permita brindar una atención personalizada y cierto en un 25%.

2 Diga Ud. ¿La eficacia de las actividades de los colaboradores de su área contribuyen a mejorar el servicio brindado?

Tabla N°02

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	5	62,50
4	Cierto	3	37,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°02



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

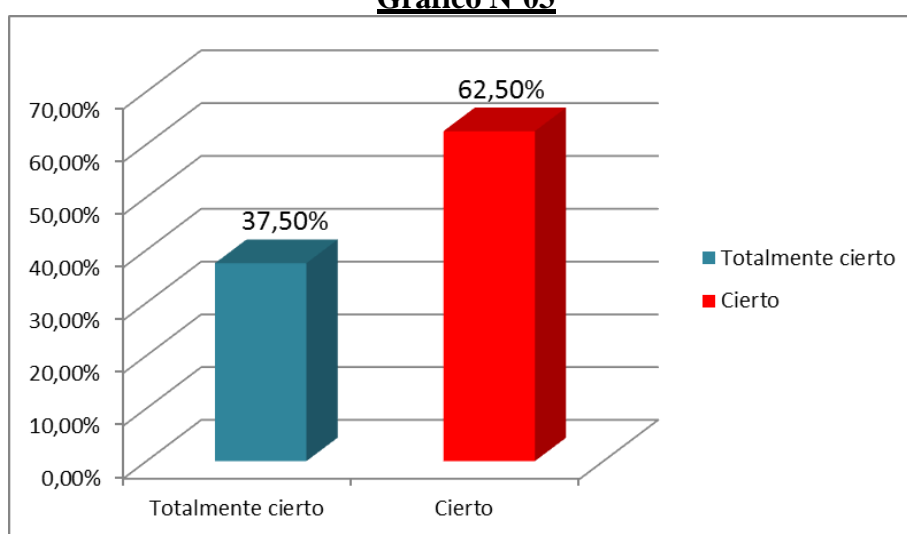
En la tabla y gráfica N° 02 encontramos que el 62,50%, es totalmente cierto que la eficacia de las actividades de los colaboradores de su área contribuye a mejorar el servicio brindado y cierto en un 37,50%.

3. Diga Ud. ¿El nivel de cohesión de los colaboradores de su área le permiten desarrollar mejor sus actividades?

Tabla N°03

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	3	37,50
4	Cierto	5	62,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°03



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores

Elaboración propia

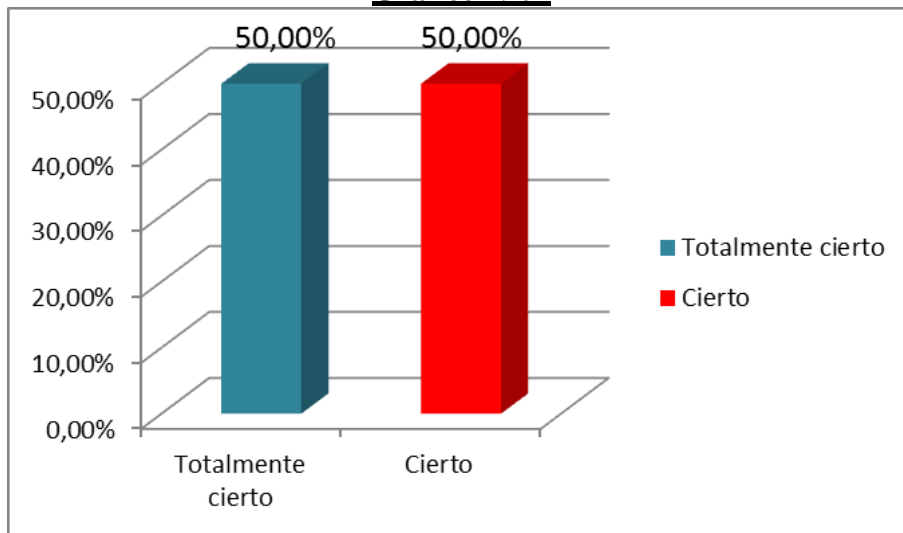
En la tabla y gráfica N° 03 notamos que el 37,50% es totalmente cierto que el nivel de cohesión de los colaboradores de su área le permiten desarrollar mejor sus actividades y cierto en un 62,50%.

4. Diga Ud. ¿El grado de responsabilidad que tienen los colaboradores de su área, en su trabajo, le permiten brindar un óptimo servicio?

Tabla N°04

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	4	50,00
4	Cierto	4	50,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°04



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

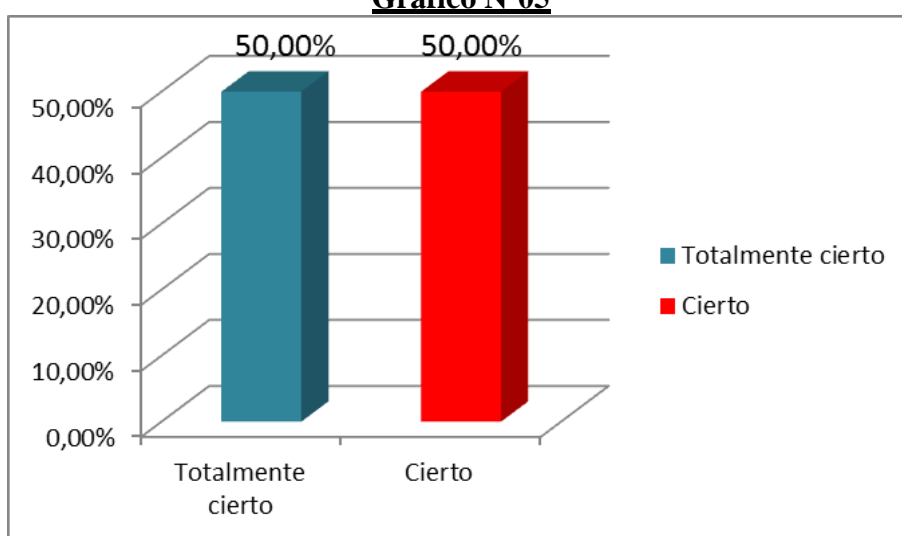
En la tabla y gráfica N° 04 notamos que el 50% es totalmente cierto que el grado de responsabilidad que tienen los colaboradores de su área, en su trabajo, le permiten brindar un óptimo servicio y cierto en un 50%.

5. Diga Ud. ¿Las normas establecidas en su área de Hipermercados Tottus – Sullana le permiten lograr la efectividad en sus actividades?

Tabla N°05

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	4	50,00
4	Cierto	4	50,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°05



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

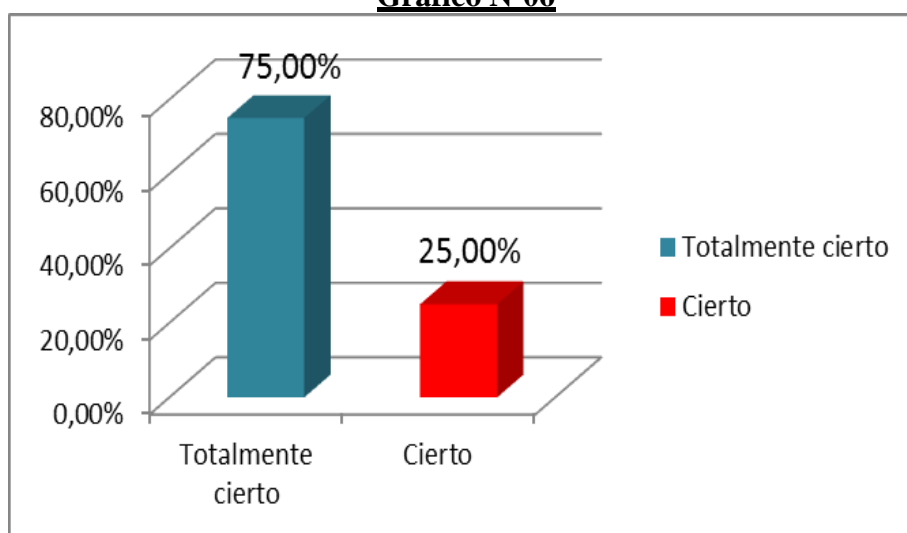
En la tabla y gráfica N° 05 notamos que el 50% es totalmente cierto que las normas establecidas en su área de Hipermercados Tottus – Sullana le permiten lograr la efectividad en sus actividades y cierto en un 50%.

6. Diga Ud. ¿Se respeta la jerarquía dentro de Hipermercados Tottus – Sullana lo que lleva a la efectividad en los resultados?

Tabla N°06

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	6	75,00
4	Cierto	2	25,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°06



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 06 notamos que el 75% es totalmente cierto que se respeta la jerarquía dentro de Hipermercados Tottus – Sullana lo que lleva a la efectividad en los resultados y cierto en un 25%.

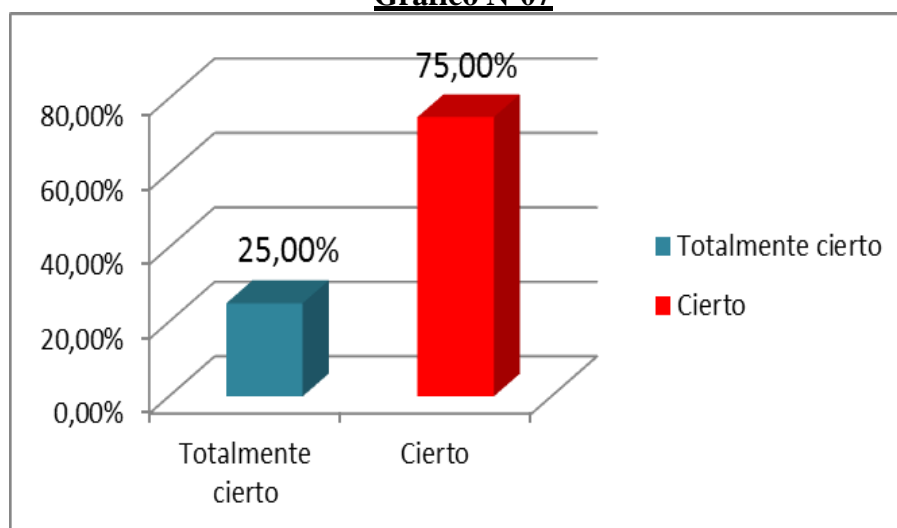
Resultados relacionados a la satisfacción del personal supervisor y el ambiente en relación con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

7. Diga Ud. ¿La actitud de los colaboradores de su área muestran una respuesta rápida en la atención a los clientes?

Tabla N°07

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	2	25,00
4	Cierto	6	75,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°07



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

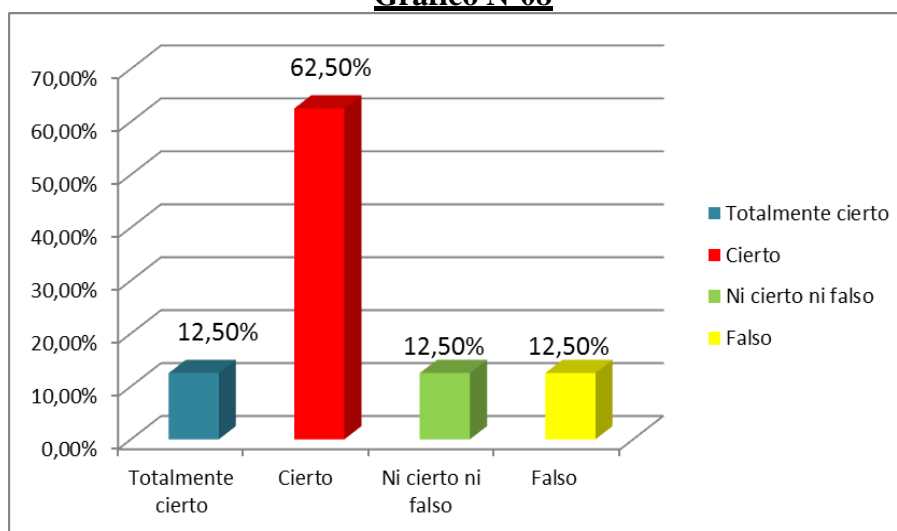
En la tabla y gráfica N° 07 notamos que el 25% es totalmente cierto que la actitud de los colaboradores de su área muestra una respuesta rápida en la atención a los clientes y cierto en un 75%.

8. Diga Ud. ¿Aplica alguna teoría motivacional a los colaboradores de su área que permite lograr efectividad en sus resultados?

Tabla N°08

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	1	12,50
4	Cierto	5	62,50
3	Ni cierto ni falso	1	12,50
2	Falso	1	12,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°08



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

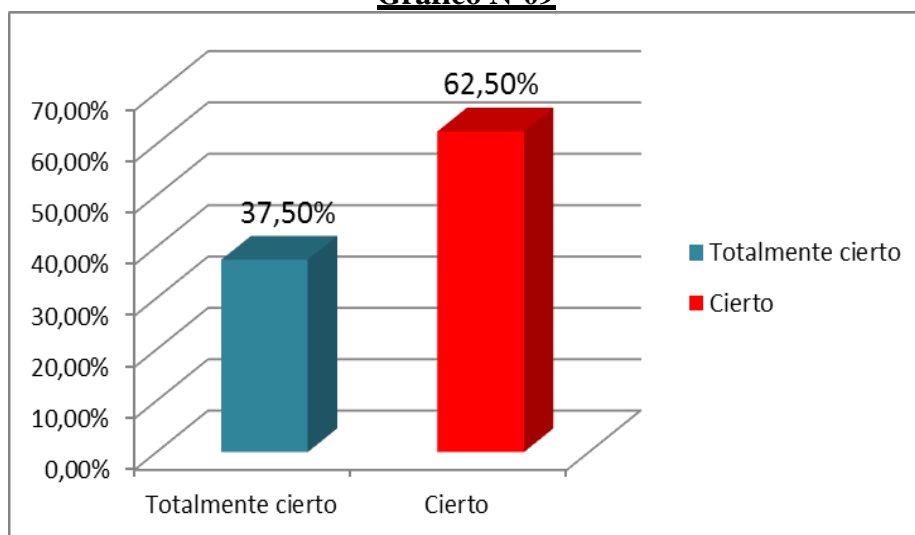
En la tabla y gráfica N° 08 notamos que el 12,50% es totalmente cierto que se aplica alguna teoría motivacional a los colaboradores de su área que permite lograr efectividad en sus resultados, cierto en un 62,50%, en un 12,50% ni cierto ni falso y un 12,50% señaló falso.

9. Diga Ud. ¿Existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores de su área se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana?

Tabla N°09

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	3	37,50
4	Cierto	5	62,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°09



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

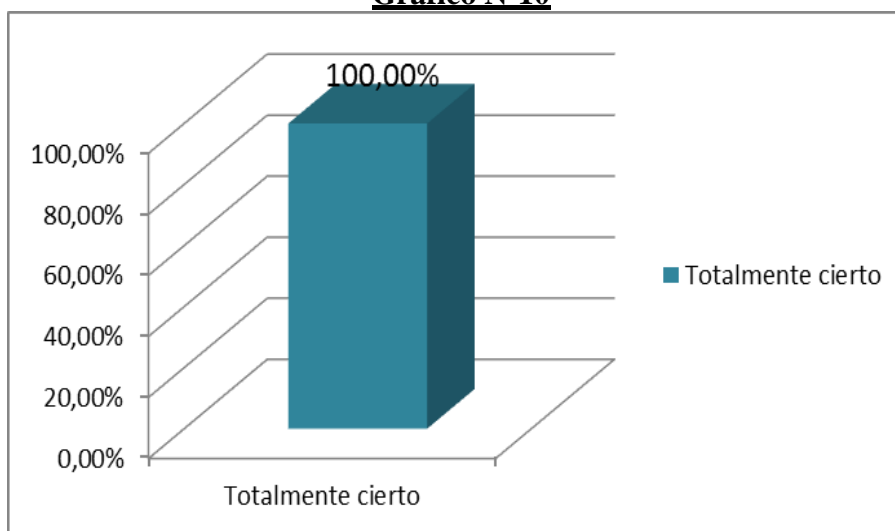
En la tabla y gráfica N° 09 notamos que el 37,50% es totalmente cierto que existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores de su área se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana y cierto en un 62,50%.

10. Diga Ud. ¿El espacio de su área en Hipermercados Tottus – Sullana se refleja en ambientes limpios y adecuados?

Tabla N°10

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	8	100,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°10



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

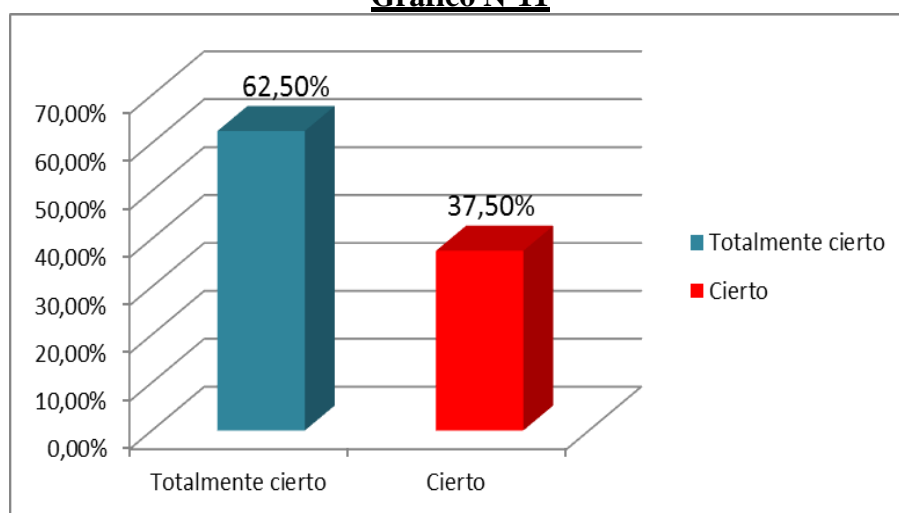
En la tabla y gráfica N° 10 notamos que el 100% es totalmente cierto que el espacio de su área en Hipermercados Tottus – Sullana se refleja en ambientes limpios y adecuados

11. Diga Ud. ¿Las condiciones físicas de su área de Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas?

Tabla N°11

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
	Totalmente cierto	5	62,50
	Cierto	3	37,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°11



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 11 notamos que el 62,50% es totalmente cierto que las condiciones físicas de su área de Hipermercados Tottus – Sullana cuentan con equipos y máquinas en condiciones óptimas y cierto en un 37,50%.

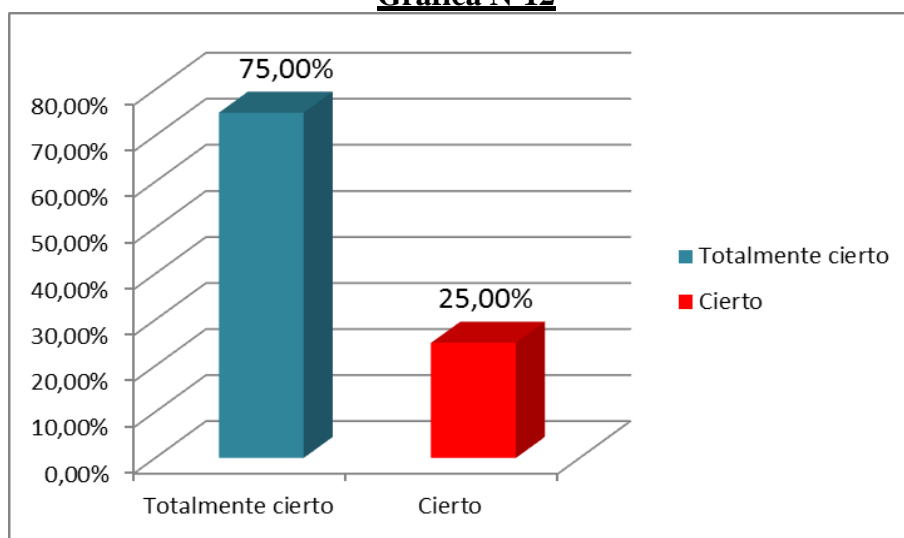
Resultados sobre el clima organizacional en relación a la empatía, respuesta, seguridad y confiabilidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

12. Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área se identifican con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana?

Tabla N°12

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	6	75,00
4	Cierto	2	25,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfica N°12



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: propia

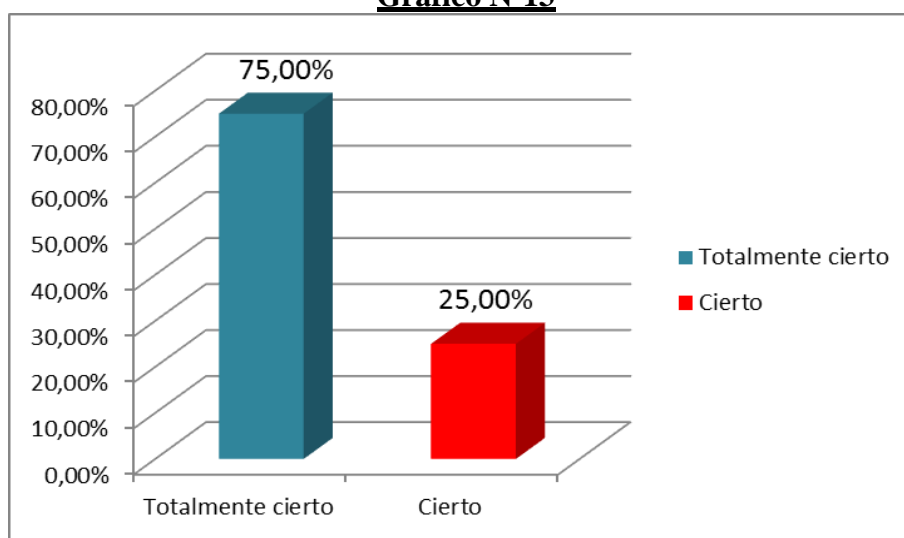
En la tabla y gráfica N° 12 notamos que el 75% es totalmente cierto que los colaboradores de su área se identifican con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana y cierto en un 25%.

13. Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana? se sienten satisfechos brindando una atención personalizada?

Tabla N°13

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	6	75,00
4	Cierto	2	25,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°13



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

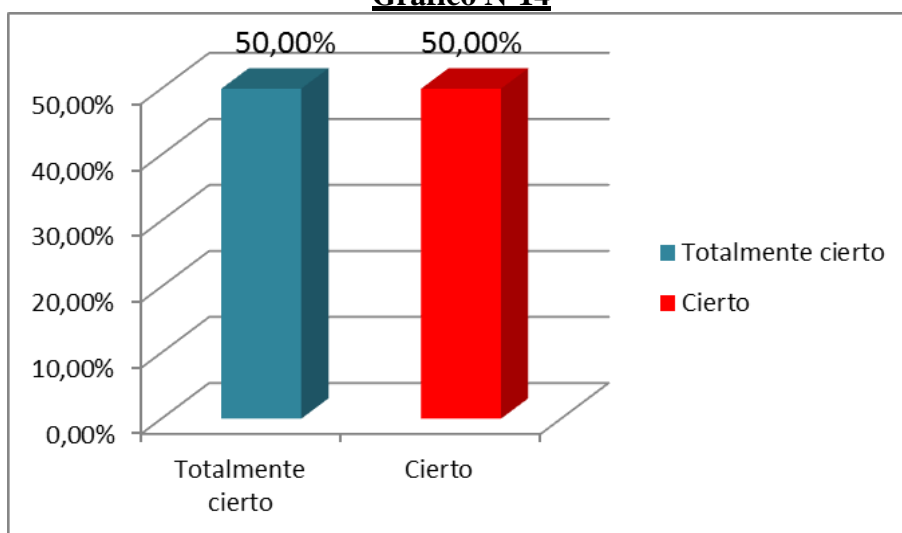
En la tabla y gráfica N° 13 notamos que el 75% es totalmente cierto que los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana se sienten satisfechos brindando una atención personalizada y cierto en un 25%.

14. Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana resuelven los problemas al cliente brindando un óptimo servicio?

Tabla N°14

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	4	50,00
4	Cierto	4	50,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°14



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

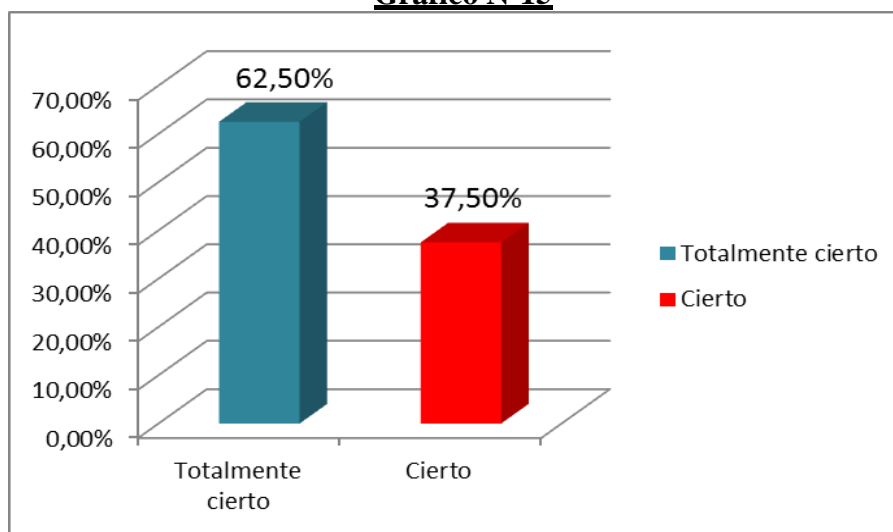
En la tabla y gráfica N° 14 notamos que el 50% es totalmente cierto que los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana resuelven los problemas al cliente brindando un óptimo servicio y cierto en un 50%.

15. Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana brindan información confiable a los clientes?

Tabla N°15

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	5	62,50
4	Cierto	3	37,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°15



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

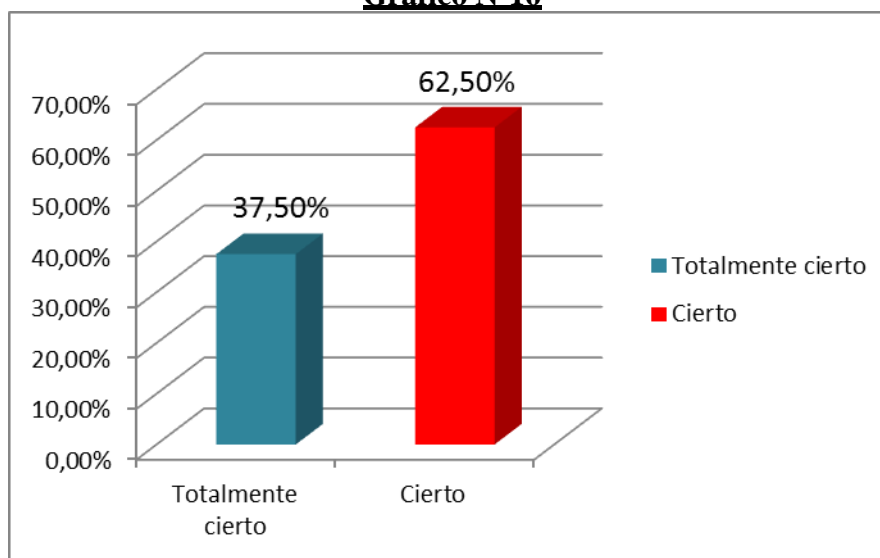
En la tabla y gráfica N° 15 notamos que el 62,50% es totalmente cierto que los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana brindan información confiable a los clientes y cierto en un 37,50%.

16. Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana muestran agilidad en el proceso de atención?

Tabla N°16

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	3	37,50
4	Cierto	5	62,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°16



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 16 notamos que el 37,50% es totalmente cierto que los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana muestran agilidad en el proceso de atención y cierto en un 62,50%.

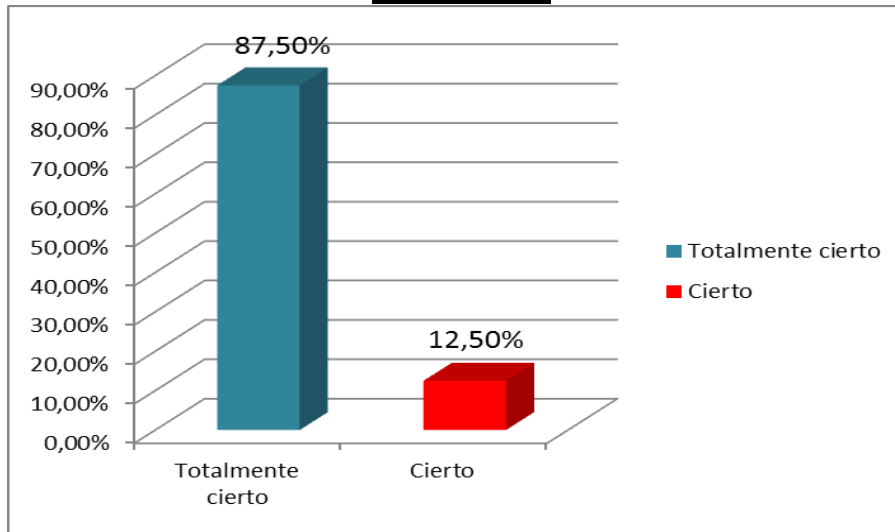
Resultados relacionados al clima organizacional en relación a los recursos tangibles del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

17. Diga Ud. ¿Su área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas que permiten lograr un servicio de calidad?

Tabla N°17

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	7	87,50
4	Cierto	1	12,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°17



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

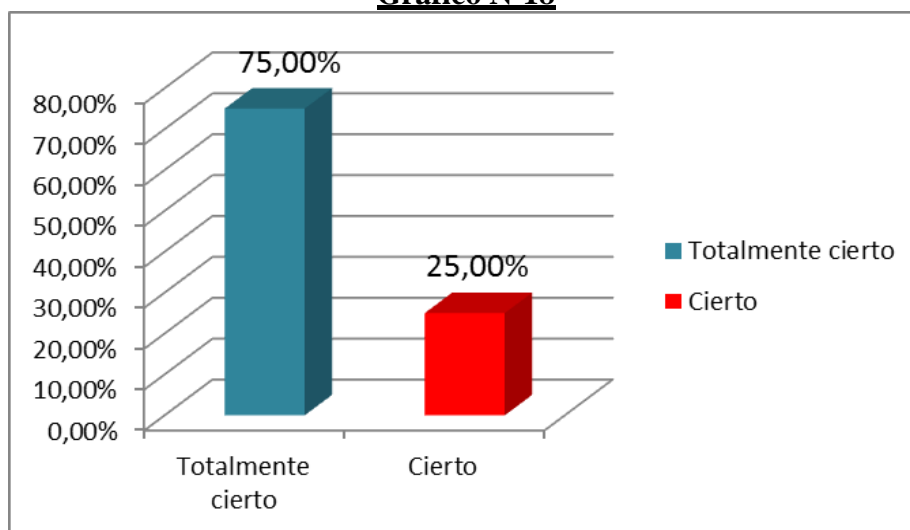
En la tabla N° 17 notamos que el 87,50% es totalmente cierto que su área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas que permiten lograr un servicio de calidad y cierto en un 12,50%.

18. Diga Ud. ¿Su área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con ambientes limpios y adecuados que le permite laborar con eficacia?

Tabla N°18

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	6	75,00
4	Cierto	2	25,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°18



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

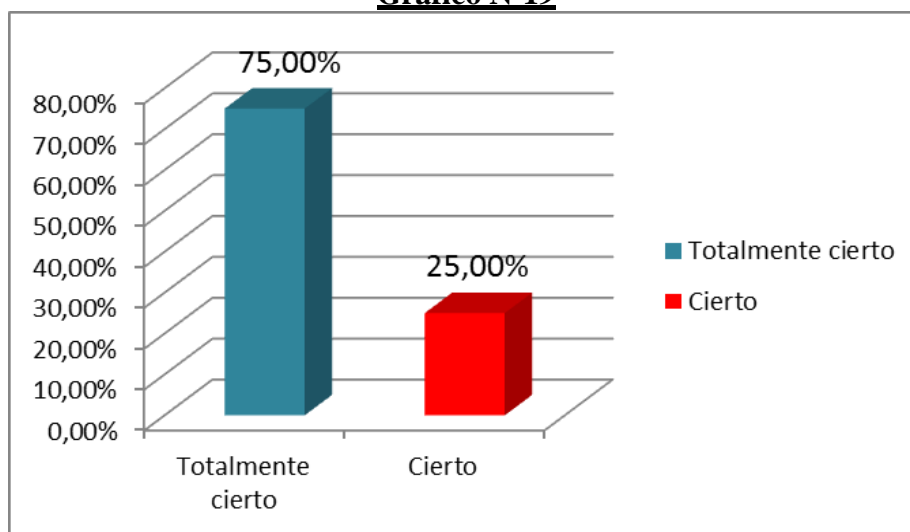
En la tabla y gráfica N° 18 notamos que el 75%, manifiesta totalmente cierto que su área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con ambientes limpios y adecuados que le permite laborar con eficacia y cierto en un 25%.

19. Diga Ud. ¿Los recursos tangibles de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado?

Tabla N°19

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	6	75,00
4	Cierto	2	25,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°19



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

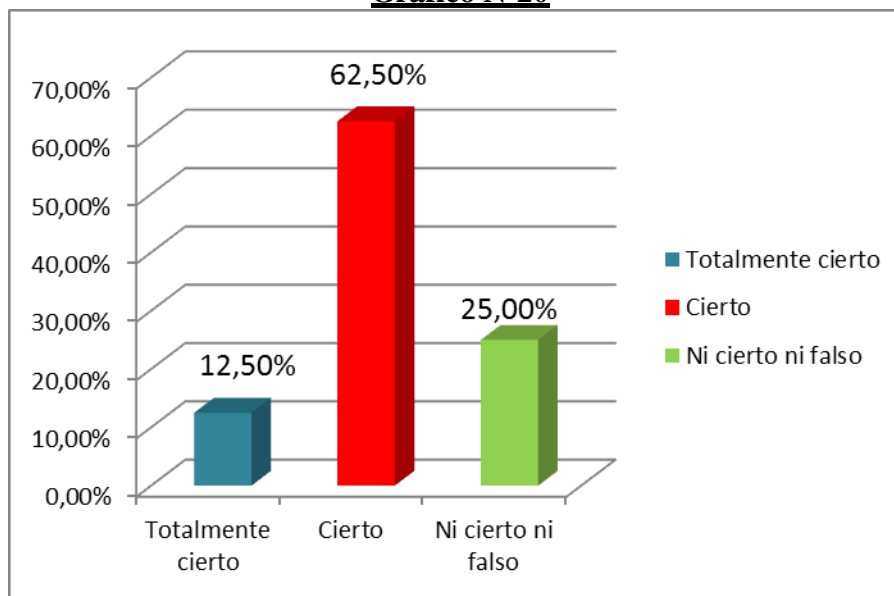
En la tabla y gráfica N° 19 notamos que el 75% es totalmente cierto que los recursos tangibles de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado y cierto en un 25%.

20. Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa?

Tabla N°20

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	1	12,50
4	Cierto	5	62,50
3	Ni cierto ni falso	2	25,00
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°20



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

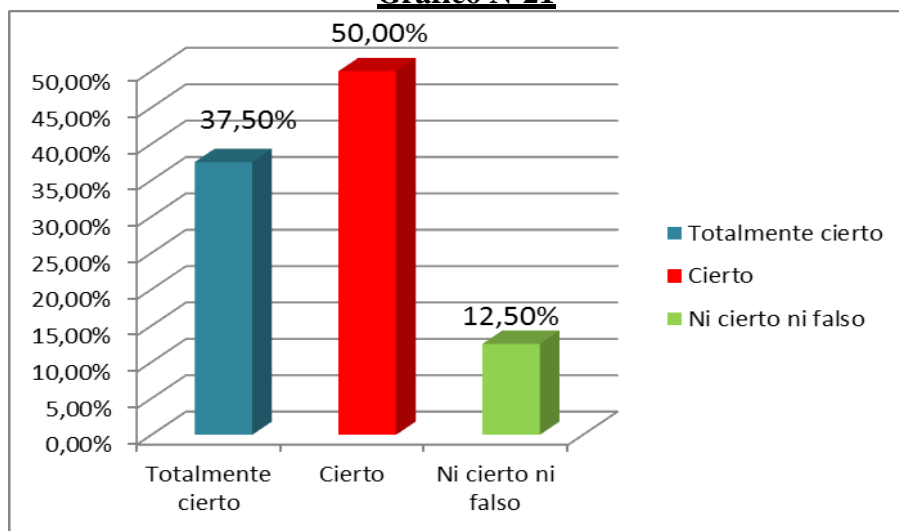
En la tabla y gráfica N° 20 notamos que el 12,50%, manifiesta totalmente cierto que los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa, cierto en un 62,50% y ni cierto ni falso en un 25%.

21. Diga Ud. ¿Los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa?

Tabla N°21

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	3	37,50
4	Cierto	4	50,00
3	Ni cierto ni falso	1	12,50
	TOTAL	8	100,00

Gráfico N°21



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 21 notamos que el 37,50% es totalmente cierto que los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa, cierto en un 50% y ni cierto ni falso en un 12,50.

A nivel de clientes

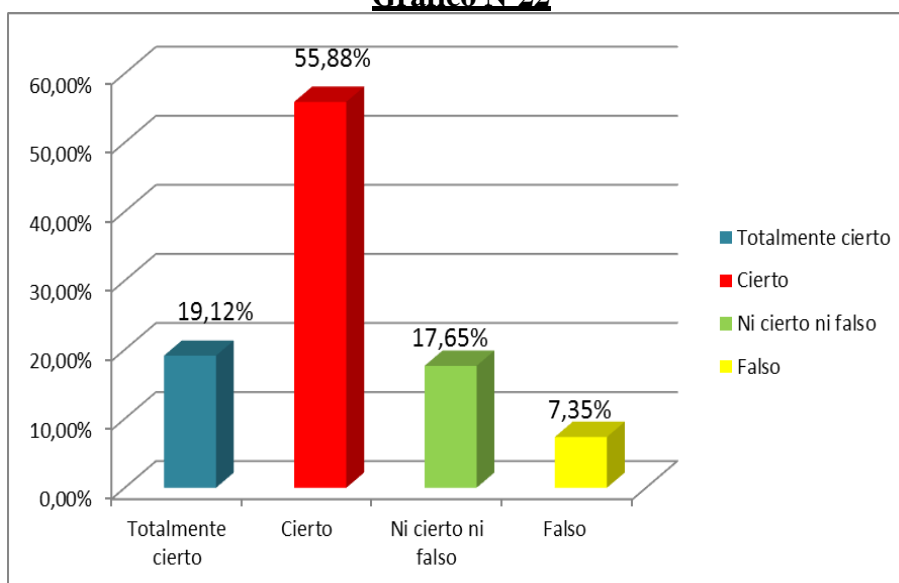
Resultados sobre el proceso de producción y la estructura organizacional en relación a la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

22. Diga Ud. ¿La eficacia de las actividades de los colaboradores contribuyen a mejorar el servicio que le brindan?

Tabla N°22

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	13	19,12
4	Cierto	38	55,88
3	Ni cierto ni falso	12	17,65
2	Falso	5	7,35
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°22



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

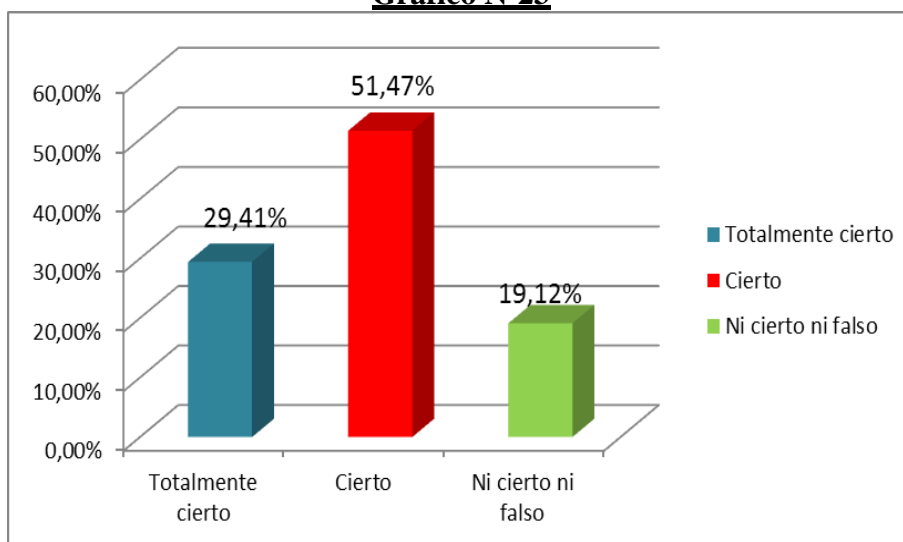
En la tabla y gráfica N° 22 notamos que el 19,12% es totalmente cierto que en Hipermercados Tottus – Sullana La eficacia de las actividades de los colaboradores contribuyen a mejorar el servicio que le brindan, en un 55,88% cierto, en un 17,65% ni cierto ni falso y falso en un 7,35%.

23. Diga Ud. el nivel de cohesión de los colaboradores permiten desarrollar mejor las actividades de Hipermercados Tottus – Sullana?

Tabla N°23

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	20	29,41
4	Cierto	35	51,47
3	Ni cierto ni falso	13	19,12
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°23



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

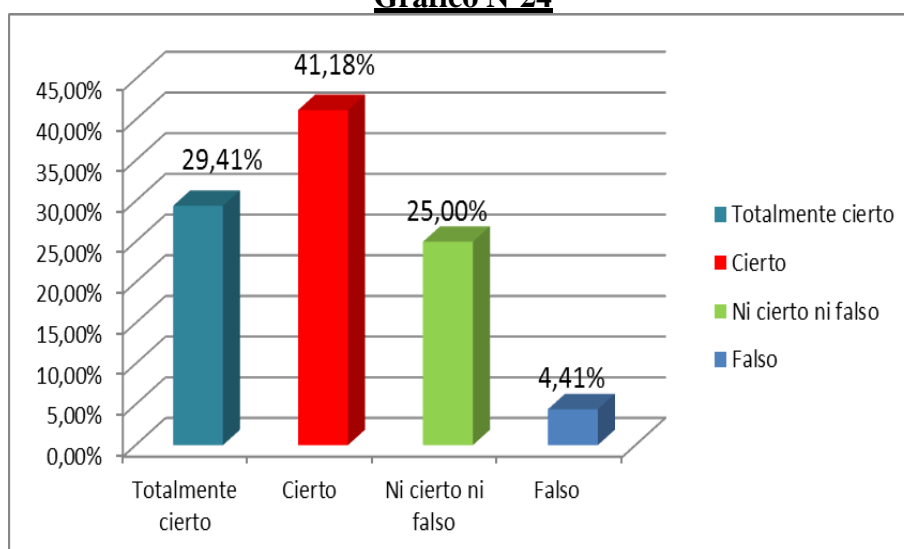
En la tabla y gráfica N° 23 notamos que el 29,41% es totalmente cierto que el nivel de cohesión de los colaboradores permite desarrollar mejor las actividades de Hipermercados Tottus – Sullana, cierto en un 51,47% y ni cierto ni falso en un 19,12%.

24. Diga Ud. ¿Si las normas establecidas en Hipermercados Tottus – Sullana permiten lograr la efectividad de las actividades que realizan?

Tabla N°24

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	20	29,41
4	Cierto	28	41,18
3	Ni cierto ni falso	17	25,00
2	Falso	3	4,41
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°24



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 24 notamos que el 29,41% es totalmente cierto que se respeta la jerarquía dentro de Hipermercados Tottus – Sullana lo que lleva a la efectividad en los resultados, cierto en un 41,18%, ni cierto ni falso en un 25% y falso en un 4,41%.

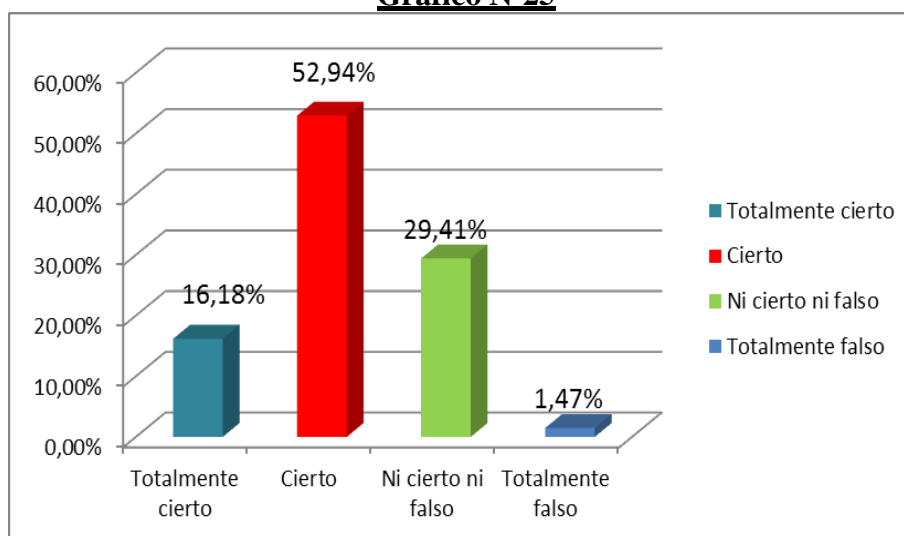
Resultados relacionados a la satisfacción del personal supervisor y el ambiente en relación con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

25. Diga Ud. ¿Existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana?

Tabla N°25

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	11	16,18
4	Cierto	36	52,94
3	Ni cierto ni falso	20	29,41
1	Totalmente Falso	1	1,47
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°25



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

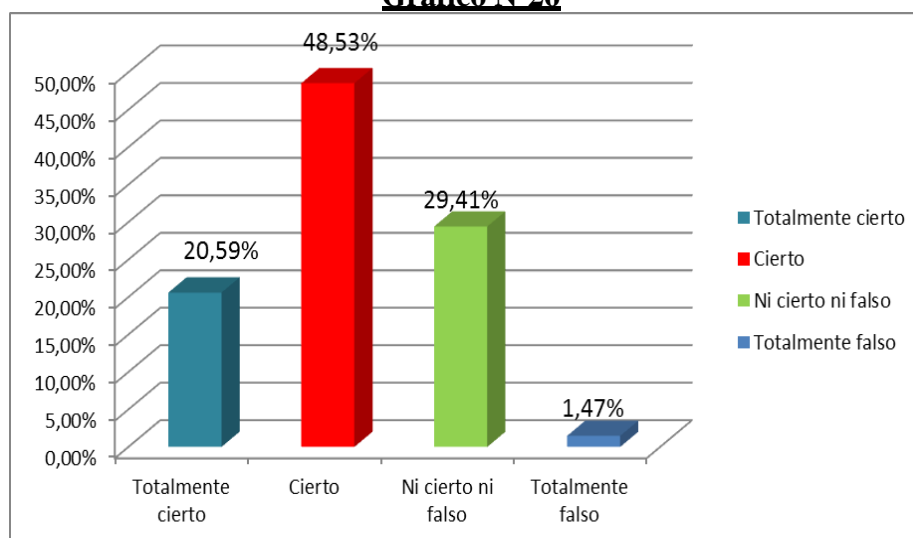
En la tabla y gráfica N° 25 notamos que el 16,18% es totalmente cierto que existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana, cierto en un 52,94%, ni cierto ni falso en un 29,41% y totalmente falso en un 1,47%.

26. Diga Ud. ¿Las condiciones físicas de Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas?

Tabla N°26

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	14	20,59
4	Cierto	33	48,53
3	Ni cierto ni falso	20	29,41
1	Totalmente Falso	1	1,47
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°26



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 26 notamos que el 20,59% es totalmente cierto que las condiciones físicas de Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas, cierto en un 48,53%, ni cierto ni falso en un 29,41% y totalmente falso en un 1,47%.

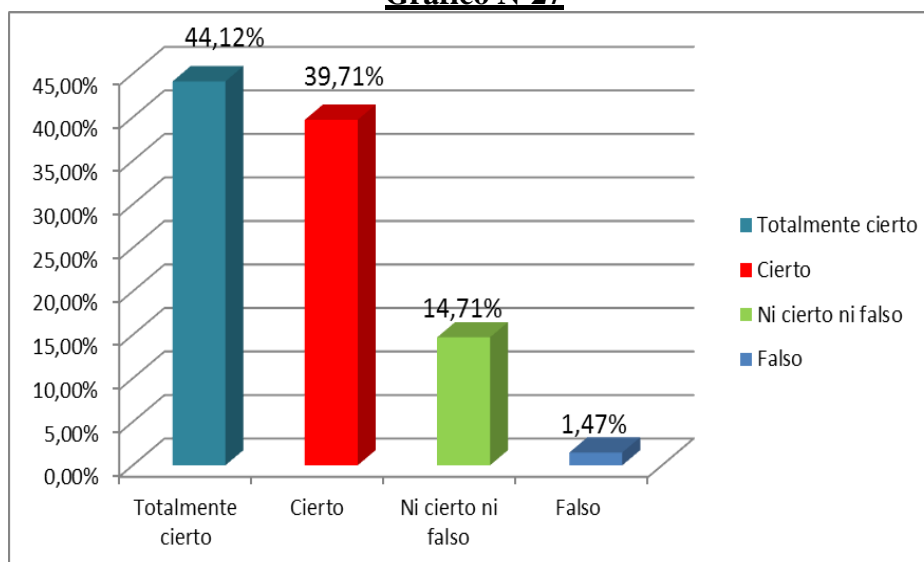
Resultados sobre el clima organizacional en relación a la empatía, respuesta, seguridad y confiabilidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana

27. Diga Ud. ¿Los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana resuelven los problemas a los clientes brindando un óptimo servicio?

Tabla N°27

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	30	44,12
4	Cierto	27	39,71
3	Ni cierto ni falso	10	14,71
1	Falso	1	1,47
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°27



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

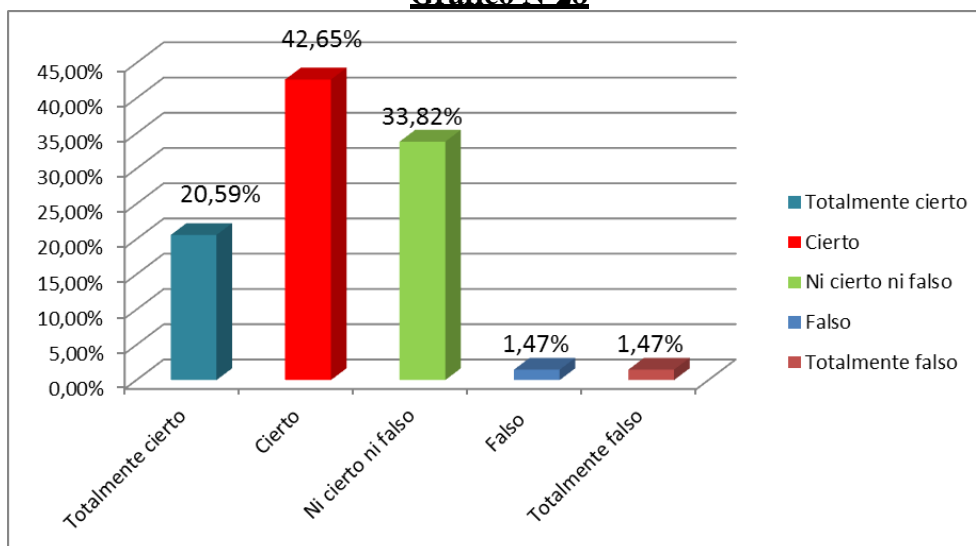
En la tabla y gráfica N° 27 notamos que el 44,12% es totalmente cierto que los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le resuelven los problemas a los clientes brindando un óptimo servicio, cierto en un 39,71%, ni cierto ni falso en un 14,71% y falso en un 1,47%.

28. Diga Ud. ¿Los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le brindan información confiable?

Tabla N°28

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	14	20,59
4	Cierto	29	42,65
3	Ni cierto ni falso	23	33,82
2	Totalmente falso	1	1,47
1	Falso	1	1,47
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°28



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 28 notamos que el 20,59% es totalmente cierto que los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le brindan información confiable, cierto en un 42,65%, ni cierto ni falso en un 33,82%, falso en un 1,47%. Y totalmente falso en un 1,47%.

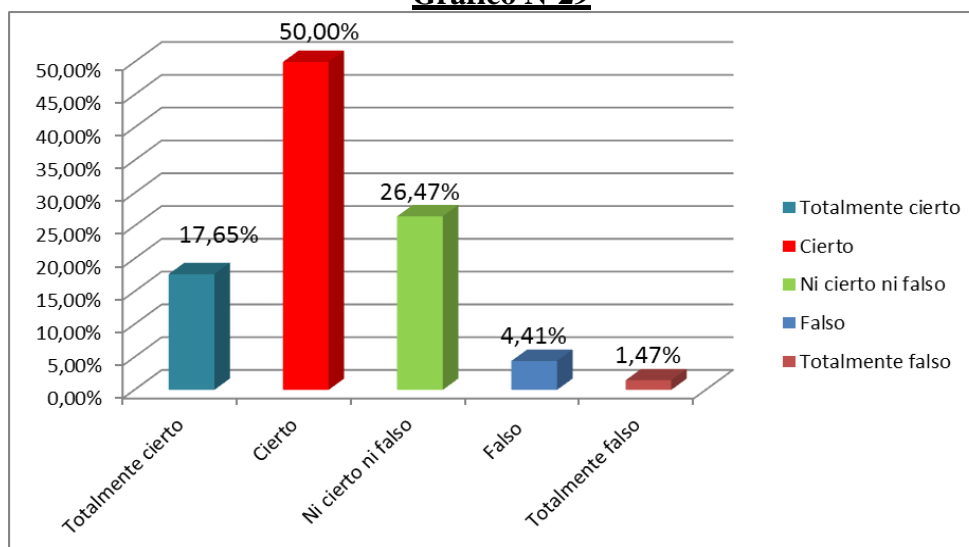
Resultados relacionados al clima organizacional en relación a los recursos tangibles del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana

29. Diga Ud. ¿Los recursos tangibles de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado?

Tabla N°29

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	12	17,65
4	Cierto	34	50,00
3	Ni cierto ni falso	18	26,47
2	Totalmente falso	3	4,41
1	Falso	1	1,47
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°29



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

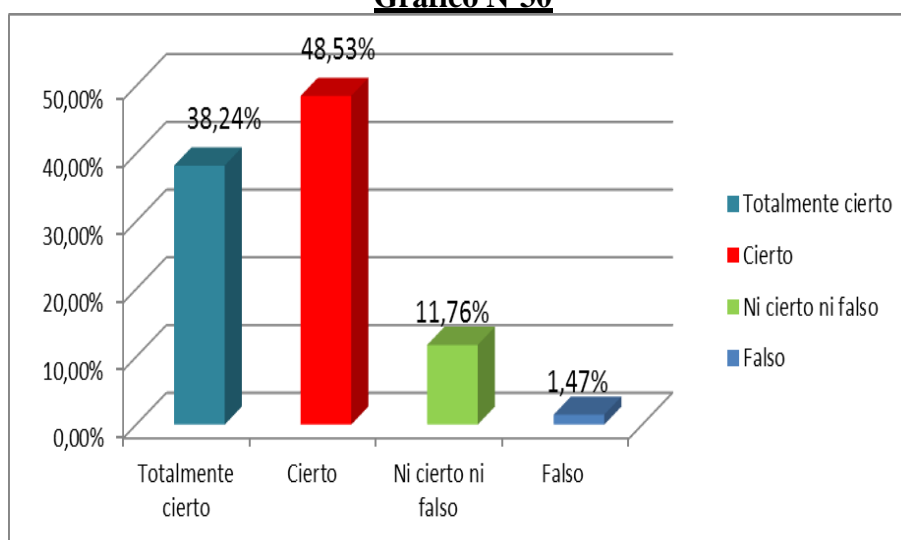
En la tabla y gráfica N° 29 notamos que el 17,65% es totalmente cierto que los recursos tangibles de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado, cierto en un 50%, ni cierto ni falso en un 26,47%, falso en un 4,41%. Y totalmente falso en un 1,47%.

30. Diga Ud. ¿Los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa?

Tabla N°30

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	26	38,24
4	Cierto	33	48,53
3	Ni cierto ni falso	8	11,76
1	Falso	1	1,47
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°30



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

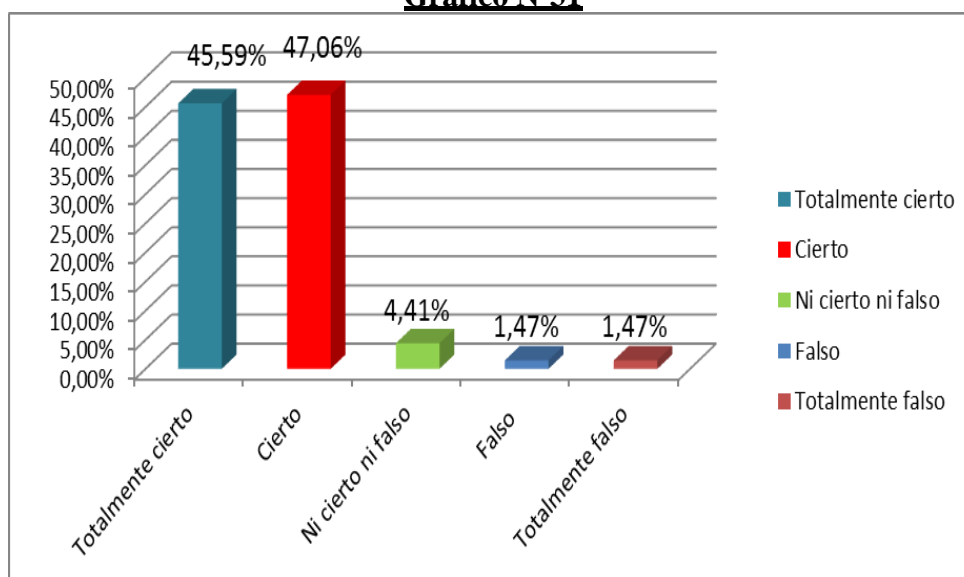
En la tabla y gráfica N° 30 notamos que el 38,24% es totalmente cierto que los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa, cierto en un 48,53%, ni cierto ni falso en un 11,76%, falso en un 1,47%.

31. Diga Ud. ¿Los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa?

Tabla N°31

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
5	Totalmente cierto	31	45,59
4	Cierto	32	47,06
3	Ni cierto ni falso	3	4,41
2	Falso	1	1,47
1	Totalmente falso	1	1,47
	TOTAL	68	100,00

Gráfico N°31



Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaboración propia

En la tabla y gráfica N° 31 notamos que el 45,59% es totalmente cierto que los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa, cierto en un 47,06%, ni cierto ni falso en un 4,41%, falso en un 1,47%. y totalmente falso en un 1,47%.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Discusión de los resultados del proceso de producción y la estructura organizacional en relación a la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

- En un 75% se han establecido los procesos adecuados que permiten brindar una atención personalizada en Hipermercados Tottus – Sullana, debido a que están bien establecidos y contribuyen a brindar una buena atención en forma individual, y en un 25% se manifestó lo contrario. (véase el cuadro N° 01). Al respecto Litwin y Stringer (1978) precisa que, de los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.
- En relación a los **colaboradores** el 62,50% señala que la eficacia de sus actividades en su área contribuyen a mejorar el servicio brindado, el 37,50% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 02) y en relación a los **clientes** sólo el 19,12%; debido a que las actividades que realizan no satisfacen del todo a los clientes a pesar que realizan su mejor esfuerzo por desempeñarse mejor cada día, el 80,88% señaló lo contrario (véase el cuadro N° 22). Al respecto Bustos y Miranda (2001) menciona que para que una persona pueda trabajar bien y con eficacia, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.
- El 62,50% manifiesta que el nivel de cohesión de los **colaboradores** de su área no permite desarrollar mejor las actividades relacionadas con sus labores y el 37,50% señaló lo contrario (véase el cuadro N° 03) y en relación a los **clientes** el 29,41% señalaron totalmente cierto; ya que por parte de los clientes se percibe unión en los colaboradores al momento de realizar su trabajo lo que permite un mejor desarrollo de sus actividades en beneficio del cliente y el 70,59% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 23). Al respecto Litwin y Stringer (1978) han propuesto la existencia de nueve variables que influyen en el

ambiente organizacional siendo una de ellas la cooperación que consiste en mantener un espíritu de grupo, de cohesión, por parte de todos los integrantes de la empresa para lograr los objetivos establecidos.

- En un 50% el grado de responsabilidad que tienen los colaboradores de cada área, en su trabajo, le permiten brindar un óptimo servicio, esto se debe a que los colaboradores se sienten comprometidos con el trabajo que realizan y por ende brindan un servicio de calidad y el 50% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 04). Al respecto Litwin y Stringer (1978) han propuesto la existencia de nueve variables que influyen en el ambiente organizacional siendo una de ellas la responsabilidad que la define el sentimiento de la organización respecto de la autonomía que tiene cada puesto de trabajo para la toma de decisiones, lo que implica una supervisión de tipo general, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener una doble supervisión en el trabajo.
- El 50% de los **colaboradores** señalaron que las normas establecidas en su área de Hipermercados Tottus – Sullana le permiten lograr la efectividad en sus actividades y el 50% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 05). En relación a los **clientes** señala que el 29,41% respeta la jerarquía y el 70,59% señaló lo contrario (véase el cuadro N° 24), esto debido a que se aprecia que los colaboradores respetan las jerarquías antes de tomar decisiones ante problemas presentados. Al respecto Al respecto Litwin y Stringer (1978) han propuesto la existencia de nueve variables que influyen en el ambiente organizacional siendo una de ellas los estándares que se refiere a la percepción de las normas, reglamentos y demás herramientas de control.
- El 75% respeta la jerarquía dentro de Hipermercados Tottus – Sullana lo que lleva a la efectividad en los resultados y el 25% señaló lo contrario (véase el cuadro N° 06), ya que los colaboradores respetan las instancias existentes dentro de la misma lo que permite un clima organizacional saludable. Al respecto Bustos y Miranda (2001) señalan que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características entre ellas esta que el Clima, junto con las estructuras, jerarquías y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico

Discusión de los resultados de la satisfacción del personal supervisor y el ambiente se relaciona con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana

- En el 25% la actitud de los colaboradores de su área muestran una respuesta rápida en la atención a los clientes, el 75% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 07), debido que no todos los colaboradores son ágiles en sus actividades lo que dificulta el mejor desarrollo de las mismas. Al respecto respecto Bustos y Miranda (2001) señalan que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características entre ellas esta que el Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones.
- En un 12,50% se motiva a los colaboradores de área lo que permite lograr efectividad en sus resultados y el 87,50% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 08), esto se debe a que son muy pocas las teorías motivacionales que se aplican en esta organización. Al respecto Likert afirma la existencia de ocho dimensiones del clima organizacional dentro de las cuales menciona las fuerzas motivacionales que incluyen los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados.
- En el 37,50% de los **colaboradores** existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores de su área se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana y el 62,50% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 09), en relación a los **clientes** el 16,18% señala que existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores se identifiquen con la cultura y el 83,82% señaló lo contrario (véase el cuadro N° 25), lo que se refleja por las actitudes de los colaboradores de la empresa en estudio. Al respecto Likert afirma la existencia de ocho dimensiones del clima organizacional dentro de las cuales mencionó las recompensas que se relaciona con las políticas de incentivos y sanciones existentes en la organización.
- El 100% de los colaboradores señalan que el espacio de su área en Hipermercados Tottus – Sullana se refleja en ambientes limpios y adecuados

(véase el cuadro N° 10), ya que existe personal está en constante limpieza de todos los ambientes de la tienda. Al respecto, Pfeffer (2003) afirma que para poder realizar el estudio del clima de trabajo es necesario comprender las variables ambientales que afectan el comportamiento y productividad de los integrantes de la organización unas de las categorías que propone son el Ambiente físico y espacio físico.

- En el 62,50% los **colaboradores** manifestaron que las condiciones físicas de su área de Hipermercados Tottus – Sullana cuentan con equipos y máquinas en condiciones óptimas condiciones y en un 37,50% es lo contrario (véase el cuadro N° 11), en relación a los **clientes** el 20,59% manifiesta que las condiciones físicas de Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas, el 79,41% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 26) ya que se tiene lo adecuado en maquinaria para atender a los clientes y se encuentran en óptimas condiciones. Al respecto Pfeffer (2003) afirma que para poder realizar el estudio del clima de trabajo es necesario comprender las variables ambientales que afectan el comportamiento y productividad de los integrantes de la organización siendo una de las categorías que propone Máquinas y equipos.

Discusión de los resultados del clima organizacional en relación a la empatía, respuesta, seguridad y confiabilidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana

- El 75% de los colaboradores de área se identifican con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana y en un 25% lo contrario. (véase el cuadro N° 12), debido a que se sienten parte de la empresa y se identifican con la misma. Al respecto Bustos y Miranda (2001) manifiesta que el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia

directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización

- El 75% de los colaboradores de cada área de Hipermercados Tottus – Sullana se sienten satisfechos brindando una atención personalizada y en un 25% lo contrario (véase el cuadro N° 13), ya que consideran que son bien tratados y considerados, lo que hace que se sientan satisfechos en la empresa. Al respecto, Pfeffer (2003) afirma que para poder realizar el estudio del clima de trabajo es necesario comprender las variables ambientales que afectan el comportamiento y productividad de los integrantes de la organización dentro de las cuales considera la satisfacción laboral.
- El 50% de los **colaboradores** de cada área de Hipermercados Tottus – Sullana resuelven los problemas al cliente brindando un óptimo servicio y en un 50% manifestaron lo contrario. (véase el cuadro N° 14) y en relación a los **clientes** el 44,12% de colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le resuelven los problemas a los clientes brindando un óptimo servicio debido a que están atentos a los problemas que se presentan e intentar resolverlos en la brevedad posible, el 55,88% manifestaron lo contrario (véase el cuadro N° 27). Al respecto, Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad siendo una de ellas la capacidad de respuesta que es la voluntad y disponibilidad para atender al cliente en el tiempo asignado y resolver los problemas que al cliente se les presente.
- El 62,50% de los **colaboradores** de cada área de Hipermercados Tottus – Sullana brindan información confiable a los clientes y el 37,50% señalaron lo contrario (véase el cuadro N° 15) ya que tratan de orientar y darle seguridad a los clientes, en relación a los **clientes** el 20,59% los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le brindan información confiable, el 79,41% manifestaron lo contrario (véase el cuadro N° 28). Al respecto, Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad siendo una de ellas la confiabilidad que implica la inexistencia de diferencias entre lo prometido y lo recibido por el cliente brindando siempre una información confiable y veraz.

- El 37,50% de los colaboradores de cada área de Hipermercados Tottus – Sullana muestran agilidad en el proceso de atención y el 62,50% señaló lo contrario (véase el cuadro N° 16), ya que son capacitados y orientados en las funciones que realizan. Al respecto, Arroyo (2002) señala que la calidad en el servicio tiene como objetivos mejorar e innovar procesos; optimizando constantemente los procesos de una organización.

Discusión de los resultados de como el clima organizacional influye en los recursos tangibles del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.

- El 87,50% de cada área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas que permiten lograr un servicio de calidad y en un 12,50% señala lo contrario (véase el cuadro N° 17), debido que están en constante mantenimiento para brindar un buen servicio. Al respecto Al respecto, Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad siendo una de ellas la seguridad en la que el consumidor debe estar exento de cualquier tipo de riesgo, ya sea físico o económico.
- En el 75%, cada área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con ambientes limpios y adecuados que le permite laborar con eficacia, en un 25% se manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 18), debido a que los colaboradores están pendientes de que los ambientes se mantengan limpios. Al respecto Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad siendo una de ellas la tangibilidad que se refiere a las situaciones que el consumidor percibe con sus cinco sentidos.
- En relación a los **colaboradores** el 75% los recursos tangibles de cada área de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado, el 25% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 19) y en los **clientes** el 17,65% manifestó que los recursos tangibles de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado, el 82,35% manifestó lo contrario (véase el cuadro N° 29) debido a que existe una adecuada ubicación de los máquinas, equipos, etc. Al respecto Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de

calidad siendo una de ellas la tangibilidad que se refiere a las situaciones que el consumidor percibe con sus cinco sentidos.

- En el 12,50%, los **colaboradores** de su área de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa, el 87,50% señaló lo contrario (véase el cuadro N° 20) y en los **clientes** el 38,24% manifestó que los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa, en un 61,76% manifestaron lo contrario (véase el cuadro N° 30), debido a que necesitan constante capacitación y monitoreo que permitan una rápida adaptación a los tangibles con los que cuenta la empresa. Al respecto, Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad siendo una de ellas la competencia que implica contar con las habilidades para adaptarse a los equipos e infraestructura necesarias para desempeñar el servicio.
- El 37,50% de los **colaboradores** de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa, el 62,50% señalaron lo contrario (véase el cuadro N° 21) y los **clientes** manifestaron que en un 45,59% los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa, en un 54,41% señalaron lo contrario (véase el cuadro N° 31), ya que brindan con agilidad y rapidez la atención al cliente. Al respecto, Zeithman Valerie A. y Jo Bitner (2012) manifiesta que la capacidad de respuesta es la disposición de servir a los usuarios y proveerles un servicio rápido y oportuno frente a una demanda con una respuesta de calidad y en un tiempo aceptable.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El 75% respeta la jerarquía dentro de Hipermercados Tottus – Sullana lo que lleva a la efectividad en los resultados, ya que los colaboradores respetan las instancias existentes dentro de la misma lo que permite un clima organizacional saludable, y el 25% señaló lo contrario.
- En relación a los colaboradores el 62,50% la eficacia de sus actividades en su área contribuye a mejorar el servicio brindado, el 37,50% manifestó lo contrario; en relación a los clientes sólo el 19,12%; debido a que las actividades que realizan no satisfacen del todo a los clientes a pesar que realizan su mejor esfuerzo por desempeñarse mejor cada día, el 80,88% señaló lo contrario.
- El 100% de los colaboradores señalan que el espacio de su área en Hipermercados Tottus – Sullana se refleja en ambientes limpios y adecuados, ya que existe personal está en constante limpieza de todos los ambientes de la tienda con el propósito de brindar una buena imagen.
- En el 37,50% de los colaboradores existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores de su área se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana y el 62,50% manifestó lo contrario; en relación a los clientes el 16,18% señala que existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores se identifiquen con la cultura y el 83,82% señaló lo contrario, lo que se refleja por las actitudes de los colaboradores de la empresa en estudio.
- El 75% de los colaboradores de área se identifican con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana y en un 25% lo contrario, debido a que se sienten parte de la empresa y se identifican con la misma.
- El 50% de los colaboradores de cada área de Hipermercados Tottus – Sullana resuelven los problemas al cliente brindando un óptimo servicio y en un 50% manifestaron lo contrario; y en relación a los clientes el 44,12% de colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le resuelven los problemas a los clientes brindando un óptimo servicio debido a que están atentos a los problemas que se

presentan e intentar resolverlos en la brevedad posible, el 55,88% manifestaron lo contrario.

- El 87,50% de cada área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas que permiten lograr un servicio de calidad y en un 12,50% señala lo contrario, debido que están en constante mantenimiento para brindar un buen servicio.
- En relación a los colaboradores el 75% los recursos tangibles de cada área de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado, el 25% manifestó lo contrario; en los clientes el 17,65% manifestó que los recursos tangibles de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado, el 82,35% manifestó lo contrario, debido a que existe una adecuada ubicación de los máquinas, equipos, etc.
- En promedio general del 55,95% el clima organizacional se relaciona de manera favorable con la calidad de servicio en Hipermercados Tottus – Sullana, en el 44,05% de manera desfavorable; debido a que se toma en cuenta las actividades que realizan los colaboradores dentro de la empresa cuidando la imagen de la organización pero no reciben motivación que permita mejorar su trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar un plan de motivación que permita mejorar el nivel de satisfacción a los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana.
- Mantener en óptimas condiciones las máquinas y equipos los mismos que permiten brindar un servicio de calidad a los clientes de Hipermercados Tottus – Sullana.
- Diseñar programas de capacitación a los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana, que permitan agilizar los procesos de atención y de mejora continua.
- Capacitar a los colaboradores de todas las áreas de Hipermercados Tottus – Sullana, para que brinden una respuesta rápida y oportuna a los clientes y estos se sientan contentos y satisfechos de los servicios que perciben de la empresa.
- Se propone implementar un plan de clima organizacional (ver anexo N° 04) para potenciar la calidad del servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo Ortiz, Juan Pablo. (2002). Talleres de cultura empresarial: formación básica de empresarios para una mayor productividad. México: Facultad de Economía, UNAM.
- Bernal Gonzalez, Idolina. “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico”. México. 2015.
- Brunet, Luc. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas
- Cortés Jiménez Nelsy Marien “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr.
- Evia Molina Irma Patricia. “Influencia del Clima Organizacional en el Servicio al Cliente. Caso: Empresa Pasticel de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. México.
- GUILLERMO Sueiro (2012). GESTIÓN. TENDENCIAS ¿Qué es la confiabilidad? industriabebible.com.
- Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones México: Prentice Hall.
- Likert, R. The Human Organization. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.
- Litwin y Stringer (1978) Organizational climate. New York: Simon & Schuster
- Luis F. Nachón. Xalapa, 2009.” México. 2009
- Münch, Galindo. (2009). Más allá de la excelencia y de la calidad. México: Trillas.
- Ortiz Dávila Rosa María “Diagnóstico Del Clima Organizacional Para La Optimización Del Recurso Humano”. México. 2001.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*
- Pelaes León Oswaldo Clemente (2010) “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” Perú.

- Pfeffer, J. (2003). Cómo mejorar el clima organizacional. Hay group. Hay insight.
- Pritchard, R. (1973). Organizational productivity. Handbook of industrial and organizational psychology
- Revista: Hitos de Ciencias Económico-Administrativa , mayo-agosto-2004, 10(27),
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
- Sandoval Caraveo, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del Clima Organizacional.
- Stoner James. (1994), Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Villarroel, Francy (2005) “Clima organizacional dada la satisfacción laboral de las enfermeras de atención directa (EAD) en las unidades clínicas de la clínica “vista alegre” parroquia el paraíso, distrito capital, segundo semestre del año 2004” Venezuela. 20015.

ANEXOS N° 01
CUESTIONARIO A PERSONAL SUPERVISOR
CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, en el cual encontrará preguntas con relación al trabajo que realiza en su área.
 Después de leer cuidadosamente marque con una **X** el número que corresponde a cada parámetro, se le invoca su colaboración seria y responsable.

PREGUNTAS	Totalmente cierto	Cierto	Ni cierto ni falso	Falso	Totalmente Falso
Objetivo 1.- Describir como el proceso de producción y la estructura organizacional se relacionan con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.					
1. Diga Ud. en su área de Hipermercados Tottus – Sullana se han establecido los procesos adecuados que permita brindar una atención personalizada.	5	4	3	2	1
2. Diga Ud. la eficacia de las actividades de los colaboradores de su área contribuyen a mejorar el servicio brindado.	5	4	3	2	1
3. Diga Ud. el nivel de cohesión de los colaboradores de su área le permiten desarrollar mejor sus actividades	5	4	3	2	1
4. Diga Ud. el grado de responsabilidad que tienen los colaboradores de su área, en su trabajo, le permiten brindar un óptimo servicio.	5	4	3	2	1
5. Diga Ud. las normas establecidas en su área de Hipermercados Tottus – Sullana le permiten lograr la efectividad en sus actividades.	5	4	3	2	1
6. Diga Ud. se respeta la jerarquía dentro de Hipermercados Tottus – Sullana lo que lleva a la efectividad en los resultados.	5	4	3	2	1
Objetivo 2.- Describir como la satisfacción del personal supervisor y el ambiente se relaciona con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana					
7. Diga Ud. la actitud de los colaboradores de su área muestran una respuesta rápida en la atención a los clientes.	5	4	3	2	1
8. Diga Ud. aplica alguna teoría motivacional a los colaboradores de su área que permite lograr efectividad en sus resultados.	5	4	3	2	1
9. Diga Ud. existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores de su área se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana	5	4	3	2	1
10. Diga Ud. el espacio de su área en Hipermercados Tottus – Sullana se refleja en ambientes limpios y adecuados.	5	4	3	2	1
11. Diga Ud. las condiciones físicas de su área de Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas.	5	4	3	2	1
Objetivo 3.- Analizar como el clima organizacional influye en la empatía, respuesta, seguridad y confiabilidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana.					
12. Diga Ud. los colaboradores de su área se identifican con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana.	5	4	3	2	1

13. Diga Ud. los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana. se sienten satisfechos brindando una atención personalizada.	5	4	3	2	1
14. Diga Ud. los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana resuelven los problemas al cliente brindando un óptimo servicio.	5	4	3	2	1
15. Diga Ud. los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana brindan información confiable a los clientes.	5	4	3	2	1
16. Diga Ud. los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana muestran agilidad en el proceso de atención.	5	4	3	2	1
Objetivo 4.- Analizar como el clima organizacional influye en los recursos tangibles del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana					
17. Diga Ud. su área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas que permiten lograr un servicio de calidad	5	4	3	2	1
18. Diga Ud. su área en Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con ambientes limpios y adecuados que le permite laborar con eficacia.	5	4	3	2	1
19. Diga Ud. los recursos tangibles de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado.	5	4	3	2	1
20. Diga Ud. los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa.	5	4	3	2	1
21. Diga Ud. los colaboradores de su área de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa.	5	4	3	2	1

ANEXOS N° 02

CUESTIONARIO A CLIENTES CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO

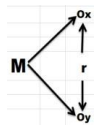
El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, en el cual encontrará preguntas con relación a los clientes.

Después de leer cuidadosamente marque con una **X** el número que corresponde a cada parámetro, se le invoca su colaboración seria y responsable.

PREGUNTAS	Totalmente cierto	Cierto	Ni cierto ni falso	Falso	Totalmente Falso
1. Diga Ud. la eficacia de las actividades de los colaboradores contribuyen a mejorar el servicio que le brinden.	5	4	3	2	1
2. Diga Ud. el nivel de cohesión de los colaboradores permiten desarrollar mejor las actividades de Hipermercados Tottus – Sullana	5	4	3	2	1
3. Diga Ud. si las normas establecidas en Hipermercados Tottus – Sullana permiten lograr la efectividad de las actividades que realizan.	5	4	3	2	1
4. Diga Ud. existe un sistema de recompensas que logra que los colaboradores se identifiquen con la cultura de Hipermercados Tottus – Sullana	5	4	3	2	1
5. Diga Ud. las condiciones físicas de Hipermercados Tottus – Sullana cuenta con equipos y máquinas en condiciones óptimas.	5	4	3	2	1
6. Diga Ud. los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana. se sienten satisfechos y resuelven los problemas brindándole una atención personalizada.	5	4	3	2	1
7. Diga Ud. los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana le brindan información confiable.	5	4	3	2	1
8. Diga Ud. los recursos tangibles de Hipermercados Tottus – Sullana están en el ambiente adecuado.	5	4	3	2	1
9. Diga Ud. los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana se adaptan al uso de los recursos tangibles con los que cuenta la empresa.	5	4	3	2	1
10. Diga Ud. los colaboradores de Hipermercados Tottus – Sullana están familiarizados con los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa.	5	4	3	2	1

ANEXOS N° 03
MATRIZ DE COHERENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Clima organizacional y calidad de servicio en Hipermercados Tottus - Sullana
PROBLEMA: ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de servicio en Hipermercados Tottus - Sullana?
HIPÓTESIS GENERAL: Existe relación positiva entre el clima organizacional y la calidad de servicio en Hipermercados Tottus – Sullana
OBJETIVO GENERAL: Describir como clima organizacional se relaciona con la calidad de servicio en Hipermercados Tottus – Sullana

Objetivos Específicos	Variables	indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>Describir como el proceso de producción y la estructura organizacional de los colaboradores se relacionan con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana</p> <p>Describir como la satisfacción de los colaboradores y el ambiente se relaciona con la calidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana</p>	Clima organizacional	Producción	Procesos	<p>1. Tipo y diseño de investigación Tiene un enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación no experimental, orientada al aspecto transeccional o transversal de manera descriptiva-correlacional.</p> <p>El diseño corresponde a la siguiente figura:</p>  <p>Dónde:</p> <p>M = Muestra de la investigación. Representada por 08 colaboradores que son personal supervisor y 68 clientes de Hipermercados Tottus Sullana</p> <p>OX Clima organizacional</p> <p>OY Calidad de servicio</p> <p>r Correlacional</p>
			Cohesión	
			Eficacia	
		Estructura organizacional	Jerarquía	
			Normas y papeles	
			Responsabilidad	
		Satisfacción	Procedimientos	
			Actitud	
			Motivación	
		Ambiente	Recompensa	
			Espacio	
			Condiciones físicas	
<p>Analizar como el clima organizacional influye en la empatía, respuesta, seguridad y confiabilidad del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana</p> <p>Analizar como el clima organizacional influye en los recursos tangibles del servicio de Hipermercados Tottus – Sullana</p>	Calidad de servicio	Empatía	Tamaño	<p>2. Población - Muestra Población: 08 colaboradores supervisores de Hipermercados Tottus Sullana</p> <p>Muestra: 68 clientes de Hipermercados Tottus Sullana</p> <p>3. Técnicas e instrumentos de investigación Técnica: encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionario</p>
			Atención personalizada	
		Respuesta	Identificación con la cultura de la organización	
			Óptimo servicio	
			Agilidad en el proceso	
		Seguridad	Respuesta rápida en la atención	
			Efectividad en los resultados	
		Confiabilidad	Respaldo a favor del cliente	
			Tecnología. TICs	
		Tangibles	Resuelve los problemas al cliente	
			Información confiable	
			Equipos y máquinas en condiciones óptimas.	
Ambientes limpios y adecuados				

ANEXOS N° 04

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

JUSTIFICACIÓN

El Clima organizacional ha cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma.

Además es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima.

Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral en aspectos tales como la rotación de personal, ausentismo en los trabajadores, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

OBJETIVO

Establecer una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en, para mejorar la calidad de servicio.

ESTRATEGIAS

- Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los colaboradores para realizar su trabajo de una mejor manera.
- Es necesario realizar un estudio entre el personal de la empresa con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o tramites que los colaboradores consideran que obstaculizan la realización de sus labores.
- Con el fin de que los trabajadores desarrollen sus labores de una manera más eficaz y en menor tiempo, se debe proporcionar a los colaboradores

herramientas necesarias para que ellos puedan desempeñar adecuadamente la función asignada.

- Ofrecer a los colaboradores más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a su trabajo.
- Darle más protagonismo a los colaboradores en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.
- Brindar capacitación a los empleados de la empresa sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los trabajadores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc. Es decir, tales herramientas permitirán a los empleados planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un mayor aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones.
- Darle un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.
- Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada colaborador para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.
- Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias para los colaboradores, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.
- Celebrar a cada colaborador su cumpleaños para que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él.
- Brindar a los colaboradores capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.

- Brindar capacitaciones a los colaboradores para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que los directivos pretenden llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.
- Nombrar una persona encargada de solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la imagen y la productividad de la empresa.
- Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada colaborador en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.
- Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los colaboradores en la realización de su trabajo.