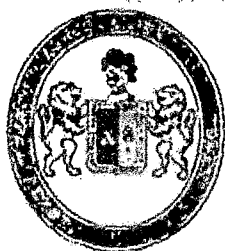


**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN” HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS:**

---

**Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A – Periodo 2014 – 2015.**

---

**TESISTAS:**

JARA BRAVO, Cley Klilian

REYNOSO MELENDEZ, Miguel Ángel

HUÁNUCO – PERÚ

2016

A ti mi Dios,  
que me diste la oportunidad de vivir  
y de regalarme una familia maravillosa,  
gracias por tu infinito amor.

**Miguel Ángel**

A mis adorados padres,  
gracias a sus consejos y palabras de aliento  
crecí como persona,  
llena de alegría y motivaciones.

**Cley Klilian**

## **AGRADECIMIENTO**

Por la sabiduría, conocimiento y apoyo que hemos recibido en nuestra formación profesional agradecemos con el alma y el corazón:

- Al Ser superior que no pertenece a ninguna religión, pero cuya presencia siempre estuvo a nuestro lado en los buenos y en los malos momentos.
- A nuestra entrañable Universidad Nacional Hermilio Valdizán, porque en su claustro hemos pasado los mejores años de nuestra vida.
- A las autoridades y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- A los Docentes de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas por sus enseñanzas, consejos y paciencia durante nuestra formación académica.

Los autores

## RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 93 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

**Palabras claves:** Clima Organizacional; Satisfacción del Cliente; Atención al Cliente; Calidad del Servicio.

## **SUMMARY**

The purpose of this study was to determine the relationship grade between the organizational climate and the client's satisfaction. With this end you applies a scale of Organizational Climate to a group of 93 employees of the company Telefónica of the Peru and a Questionnaire of Satisfaction to their respective clients. The Main Hypothesis pointed out that relationship existed between the Organizational Climate and the Client's Satisfaction in the sense that is increased when improving the Organizational Climate the Client's Satisfaction. The main conclusión checked that there is relationship among the two variables, that is to say, the organizational climate is related with the client's satisfaction. At level of the specific hypotheses he/she was proven that the Interpersonal Relationships, the Style of Address, the Sense of Ownership, the Retribution, the Stability, the Clarity and Coherence of the Address and the Collective Values were related significantly with the client's satisfaction in the company Telefónica of the Peru.

**Key words:** Organizational climate; Satisfaction of the Client; Attention to the Client; Quality of the Service.

## INTRODUCCIÓN

Por Clima Organizacional se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. Por consiguiente, consideramos que un adecuado clima organizacional influirá directamente sobre la gestión de la empresa y, por tanto, en la satisfacción de sus clientes.

En la actualidad se asume que, desde la perspectiva de la organización, las estrategias y metas deben enfocarse en la satisfacción del cliente. Una vez que esto se alcanza, las compañías más eficientes desarrollan un modelo específico pensando en lo que significa dentro de su industria y su organización, cuáles son los factores que contribuyen a la satisfacción global de los consumidores, etc. Las buenas empresas construyen un modelo de los factores que, a su criterio, llevan a la satisfacción del cliente. Entre los factores más importantes se cuentan: las características del producto, la habilidad de la compañía para responder a las preguntas y necesidades del cliente

## INDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
RESUMEN .....	IV
SUMMARY.....	V
INTRODUCCIÓN .....	VI
ÍNDICE.....	VII

### CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.2.1. Formulación general .....	12
1.2.2. Formulación específica .....	12
1.3. OBJETIVOS .....	13
1.3.1. Objetivo General .....	13
1.3.2. Objetivos Específicos .....	13
1.4. HIPÓTESIS .....	13
1.4.1. Hipótesis general .....	13
1.4.2. Hipótesis específicas .....	14
1.5. SISTEMA DE VARIABLES .....	14
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	15
1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	17

### CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES .....	18
2.2. BASES TEÓRICAS .....	24
2.2.1. Clima organizacional .....	24
2.2.2. Satisfacción del cliente .....	44
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	46

### CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

31. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	51
32. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	51

33. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
34. POBLACIÓN.....	53
35. MUESTRA .....	54
36. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
37. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS .....	54

**CAPITULO IV  
RESULTADOS**

4.1. PRESENTACION DE RESULTADOS.....	56
--------------------------------------	----

**CAPITULO V  
DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON LOS ANTECEDENTES..	76
5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON LA HIPOTESIS.....	77

CONCLUSIONES .....	79
SUGERENCIAS .....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	81
ANEXOS .....	82



## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación de la problemática

En el ámbito internacional, por "Estructura Organizacional" se entiende el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura empresarial. Dentro de este contexto, la noción de Clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Robbins, 1999), se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El concepto de Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una empresa a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos. Las características de la organización generan un determinado Clima Organizacional. Este clima 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. (Kotler, 2004), "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

En el Perú, muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa. Asimismo se puede decir que el clima organizacional repercute en la Satisfacción del Cliente. Asumimos que las empresas con mejor clima organizacional presentarán correlativamente mejores niveles de satisfacción del cliente. Inversamente, las empresas con bajo clima laboral presentarán bajos niveles de satisfacción de sus respectivos clientes. (Profesional, Instituto Nacional de Formación, 2008), un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Por su parte, en 1969 se creó la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. como la compañía encargada de prestar servicios de telefonía local fuera de Lima, así como los servicios de larga distancia

nacional e internacional. El Estado peruano controló dichas empresas hasta 1994, año en el que subastó las acciones de ambas en el marco de un proceso de privatización. Telefónica Perú Holding S.A.C., liderada por Telefónica Internacional S.A. de España (TISA), empresa con inversiones significativas en diversas empresas de telecomunicaciones de América Latina, resultó ganadora de la subasta y adquirió el 35% del capital social de Entel Perú S.A. y el 20% del capital social de CPT, en la que realizó un aporte de capital adicional de US\$ 612 millones. Según información oficial de la Memoria Anual 2008, el 16 de mayo de 1994, Telefónica Perú Holding S.A. pagó el precio ofrecido en la subasta, que representó una inversión total de US\$ 2,002 millones y pasó a controlar el 35% de ambas compañías. El 31 de diciembre de 1994, CPT absorbió en un proceso de fusión a Entel Perú y, en adecuación a la Ley General de Sociedades, el 9 de marzo de 1998 Telefónica del Perú adoptó la denominación de Telefónica del Perú S.A.A., la que conserva a la fecha. Telefónica del Perú pertenece al Grupo Económico de Telefónica S.A., empresa española dedicada al negocio de telecomunicaciones. En los últimos diez años, el grupo Telefónica ha dado un impulso trascendental a las telecomunicaciones en el Perú, todos los productos que ofrece Telefónica del Perú cambiaron a la marca comercial Movistar, es decir que Movistar ahora es Telefonía Fija, Telefonía Móvil, Televisión e Internet.

El pronóstico es que, la globalización ha hecho que la competitividad de las empresas sea cada vez más agresiva. Las empresas que no ponen en práctica el mejoramiento del clima organizacional en el corto plazo van a desaparecer del mercado, porque se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, tiene repercusiones en el comportamiento

laboral y buenas relaciones con el cliente. 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.

Para el control del pronóstico, incluyó rutinas organizativas para la asignación de recursos, seguimiento y control, la formación y desarrollo de competencias de los trabajadores, pericia específica sobre tecnología, marketing, gestión y organización en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

## **1.2. Problema de investigación.**

### **1.2.1. Problema general**

*PG: ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.?*

### **1.2.2. Problemas específicos**

*PE<sub>1</sub>: ¿Existe una relación directa entre las Relaciones Interpersonales y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.?*

*PE<sub>2</sub>: ¿Existe una relación directa entre el Estilo de dirección y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.?*

**PE<sub>3</sub>:** *¿Existe una relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.?*

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Conocer si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

**OE<sub>1</sub>.** Conocer si existe una relación directa entre las Relaciones Interpersonales y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

**OE<sub>2</sub>.** Verificar si existe una relación directa entre el Estilo de dirección y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

**OE<sub>3</sub>.** Esclarecer si existe una relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

### **1.4. HIPÓTESIS**

#### **1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

### 1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

**HE<sub>1</sub>.** Existe relación directa entre las Relaciones Interpersonales y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

**HE<sub>2</sub>.** Existe relación directa entre el Estilo de dirección y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

**HE<sub>3</sub>.** Existe relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

### 1.5. VARIABLES

<b>Variable Independiente</b>	Clima organizacional
<b>Variable dependiente</b>	Satisfacción del cliente

## 1.6. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

### 1.6.1. Operacionalización de la variable independiente

Variable independiente	Clima Organizacional		
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
<p>El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.</p>	<p><b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b></p>	<p>1. Consideración, agradecimiento y apoyo            2. Énfasis en las metas gerenciales            3. Facilitación del trabajo gerencial            4. Facilitación de la interacción gerencial</p>	<p>1. <b>Técnica:</b> encuesta            Instrumento: cuestionario</p> <p>2. <b>Técnica:</b> entrevista            Instrumento: guía de entrevista.</p> <p>3. <b>Técnica:</b> observación            Instrumento: guía de observación.</p>
	<p><b>RELACIONES INTERPERSONALES</b></p>	<p>1. Comunicación            2. Motivación            3. Toma de decisiones            4. Control            5. Coordinación</p>	
	<p><b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b></p>	<p>1. Compañerismo            2. Ambiente de trabajo            3. Remuneración</p>	

### 1.6.2. Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente	Satisfacción del cliente		
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadore	Técnicas e instrumentos
<p>La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa para todo programa.</p>	<p>EL RENDIMIENTO PERCIBIDO</p>	<p>Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente</p>	<p><b>1. Técnica:</b> encuesta Instrumento: cuestionario</p> <p><b>2. Técnica:</b> entrevista Instrumento: guía de entrevista.</p> <p><b>3. Técnica:</b> observación</p> <p><b>4. Instrumento:</b> guía de observación</p>
	<p>LAS EXPECTATIVAS</p>	<p>Beneficios que brinda una empresa Promesas que ofrecen los competidores Experiencias de compras anteriores Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión</p>	
	<p>LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN</p>	<p>Insatisfacción Satisfacción Complacencia</p>	



## **1.7. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación, se justifica por las siguientes razones:

**1.7.1. Justificación práctica.** Consciente de la importancia que hoy reviste el tema de clima organizacional como estrategia para afrontar los nuevos retos en el ambiente de los negocios, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de los directivos de la empresa, y para generar acciones tendientes a promover y practicar las buenas relaciones con el cliente como una dimensión humana y fundamental, que debe aprovecharse para el desarrollo personal y organizacional, en el contexto de las empresas.

**1.7.2. Justificación teórica.-** El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente porque se basa en teorías planteadas por diferentes autores que ayudan a las empresas a fortalecer el clima organizacional y paralelamente incrementar su relación con el cliente.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### 2.1.1. A NIVEL LOCAL

1. Silvia Edelmira Mendoza Ramos; "clima organizacional de la Dirección Regional de Salud de Huánuco periodo 2002". Tesis para optar el título profesional licenciado en administración. El tesista arribó a las siguientes conclusiones: "en la dirección Regional de Salud de Huánuco prima un clima organizacional del estancamiento", "en la dirección Regional de Salud de Huánuco existe un excesivo número de directivos, normas, procedimientos, manuales y controles para los trabajadores lo que responde a una administración de estancamiento".
2. Villar Carbajal, Enit Ida; "cultura organizacional de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional "Hermilio Valdizan"-Huánuco – 2009". Tesis para optar Magister en salud pública y gestión sanitaria. El tesista llegó a las siguientes conclusiones: "estableciendo un análisis multivariado se asume que los factores organizacionales como infraestructura, gestión de recursos humanos, estilo gerencial y estructura organizacional no se relacionan con el tipo de cultura organizacional afectivo", "la cultura organizacional de la facultad de enfermería es verticalista y burocrática, con carencia de promoción a la iniciativa y la innovación: trabajo rutinario y burocrático, escasa

orientación al personal, reconocimiento, capacitación, bienestar, escasa orientación de estudiantes, otorgamiento de bienestar, etc., subordinado al cumplimiento de normas”.

3. Ruíz Olortegui, Nun Caleb y Mendoza Rushuaman, Hansel Daigoro; “la interacción social de la comunicación en la cultura organizacional de la Dirección Regional de Huánuco – 2009”. Huánuco-2011. Tesis para optar el título profesional de: Licenciado en Sociología. El tesista arribó a la siguiente conclusión: “la interacción social de la comunicación en el ambiente de trabajo, mejora la cultura organizacional, esto se puede demostrar ya que en las variables que la componen como son: competitividad laboral, compromiso institucional, conocimiento de las funciones y responsabilidades, satisfacción laboral, ambiente y flujo de información, etc., estos elementos, al presentarse en un nivel positivo en la Dirección Regional de Educación de Huánuco, confirma la existencia de un adecuado clima organizacional en la mencionada institución”.
4. Gloria Dreyfus Armas; “factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Regional de Pucallpa – 2005”. Tesis para optar el grado de magister en Administración y Gerencia en salud. Huánuco – 2006. El tesista llegó a la siguiente conclusión: se concluye que los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral del personal de enfermería se encuentran afectadas en forma negativa, ya que las necesidades

jerárquicas según Maslow, no se encuentran satisfechas, sin embargo como aspecto positivo el personal de enfermería del Hospital Regional de Pucallpa tiene un alto compromiso en el desempeño laboral.

### **2.1.2. A NIVEL REGIONAL**

1. Marisol Gutierrez Belsuzarri; "clima organizacional de las enfermeras del hospital "El Carmen" Huancayo", Universidad Peruana de los Andes, Huancayo- 2007. Tesis para optar el grado de maestría en ciencias de la salud. Concluyéndose en lo siguiente: La cultura organizacional del profesional de enfermería del hospital El Carmen es débil, ya que el área asistencial no guarda coherencia alguna con el área implícita (creencias, valores) observándose en el grupo de referencia que integran actitudes conformistas, impulsivas, culpabilidad, temor a represalias, temor a ser reprendido, oportunismo y resistencia al cambio por el estilo de liderazgo imperante de enfermería, evidenciándose que la misión y visión no son compartidas, los conflictos no son controlados por los jefes inmediatos, las relaciones interpersonales son de rivalidad, división e individualismo, no hay predisposición al trabajo en equipo, inadecuada distribución de recursos humanos y falta de estímulos e incentivos al personal, lo que impide una conciencia plena de la importancia de una cultura fuerte para alcanzar el éxito con pro actividad.

### **2.1.3. A NIVEL NACIONAL**

1. Shirley Yissela Alvarez Valverde; "La Cultura y Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. Abril – Agosto 2001", Lima- UNMSM. Tesis para optar el título de

licenciatura en comunicación social. El tesista arribó a las siguientes conclusiones: “la cultura es un campo magnético que reúne todo al ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización”, “Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables”, “La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo”.

2. Dioses Farfán, Silvia; Lomparte Alvarado, Romúlo y Scudero Olivera, José; “estudio de la cultura organizacional en una empresa peruana de telecomunicaciones”, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, (Lima-Perú 2004). Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración de Empresas. Los tesisistas arribaron a las siguientes conclusiones: “la cultura organizacional es el resultado de la interacción de individuos con diversas idiosincrasias y patrones de pensamiento, que han aprendido a resolver como grupo sus problemas de adaptación externa e integración interna. En la búsqueda de soluciones, han establecido patrones que permiten establecer cierto orden y consistencia dentro de la organización, y que son transmitidos en el tiempo”, “Asimismo, a medida que la Cultura se consolida, esta adquiere mayor solidez, sin embargo, la solidez de una Cultura

Organizacional no significa que la organización esté preparada para afrontar el cambio, sino más bien que los supuestos sobre los cuales se mueve una organización son compartidos por la mayoría de sus miembros”.

#### **2.1.4. A NIVEL INTERNACIONAL**

1. Capote realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda (Caracas) para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables
2. Cruz Cordero, manifiesta que la cultura de una organización puede definirse como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Manifiesta que en relación con la satisfacción de los trabajadores, se puede plantear que los principales factores de satisfacción en el contexto laboral de la

empresa estudiada son: el salario, las condiciones adecuadas del local de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas. Concluye que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Las bases teóricas del siguiente proyecto están enmarcadas dentro de las siguientes dimensiones:

### **BASE TEÓRICA N° 1: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**1. CONCEPTO.** El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. No es raro que esto haya sido así. El concepto de clima (incluso por su connotación geográfica - atmosférica) permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos desde una visión también compleja. La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de

Sistemas, propuesta por (**Bertalanffy, 1994**) y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición —la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental— encuentra acogidos.

(**Parsons, Talcott, 1996**), por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de la organización con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de (**Katz y Kahn, 1997**) y el de (**Buckley,W., 1993**).

En síntesis, el tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional.



El clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente de trabajo, y b) la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes. Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona; sin embargo el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales.

El modelo de Clima Laboral u Organizacional de **(Tarazona, David y Alba, Roger, 2004)**, respectivamente, considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo.. La influencia del clima laboral en la conducta de las personas implica básicamente una síntesis de actividades ya que desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros.

**(Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio, 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.

**Cuadro 1.- Clima Organizacional Vs Trabajadores**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>TRABAJADORES</b>
Depende de: Cultura Organizacional. Estilo de Dirección. Estructura orgánica Procesos organizacionales. Políticas. Recompensas.	Tasa de ausentismo. Tasa de Rotación Rendimiento en el Puesto de Trabajo. Satisfacción en la organización. Alta Moral. Cohesión de los trabajadores. Espíritu de colaboración.

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.

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.).

Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- **La identidad de sus miembros.**- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.**- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.**- las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades.**- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.**- el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos

- **Tolerancia al riesgo.**- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar.**- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- **El perfil hacia los fines o los medios.**- de qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto.**- el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- **Tolerancia al conflicto.**- grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen. Esta cultura expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional

como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Según diversos especialistas existen 4 tipos de cultura organizacional:

1. **ACADEMIA.** Define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano en varias funciones.
2. **CULTURA DE EXPERIENCIA.** Prioriza la antigüedad. La lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración continua son primordiales. Se denomina también "CLUB".
3. **EQUIPO.** Prioriza el riesgo y la innovación. Se reclutan personas talentosas y

con experiencia que sean flexibles y abiertas, lo que permite a las personas crecer.

**4. FORTALEZA.** Está orientada a la sobrevivencia. Generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores. Ofrecen seguridad y pocos desafíos al cambio.

La cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un plano no observable a nivel de las creencias y valores empresariales. La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado Clima Organizacional, definida entonces como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

(Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J., 2001), una serie de investigaciones reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; particularmente existen reportes que señalan lo siguiente:

- Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional,

particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:

- El funcionamiento de las instituciones.
- Los aspectos preventivos y correctivos en la organización.
- Los parámetros para la optimización del servicio.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

## **2. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variable interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

(Barroso, 2004), distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

**1. Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

**2. Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**3. Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de

tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

**4. Clima tipo Participativo – Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

### **2.2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

(Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J., 2001), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 1. Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2. Responsabilidad (empowerment):** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a



su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.

**3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**4. Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. Cooperación:** Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

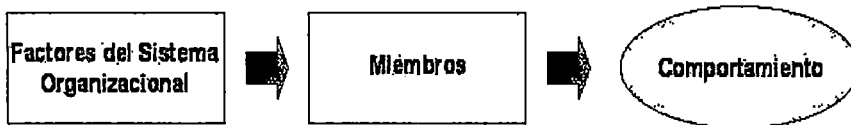
**7. Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos:** Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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.

Gráfica 1.- Caracterización del Clima Organizacional

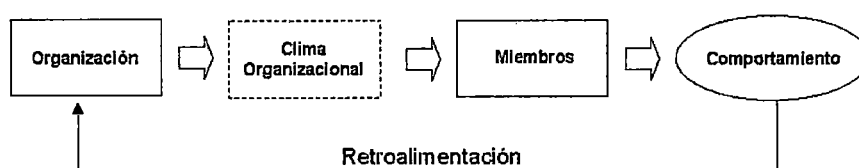


Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

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.

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:

Gráfica 2.- Flujo de Clima Organizacional

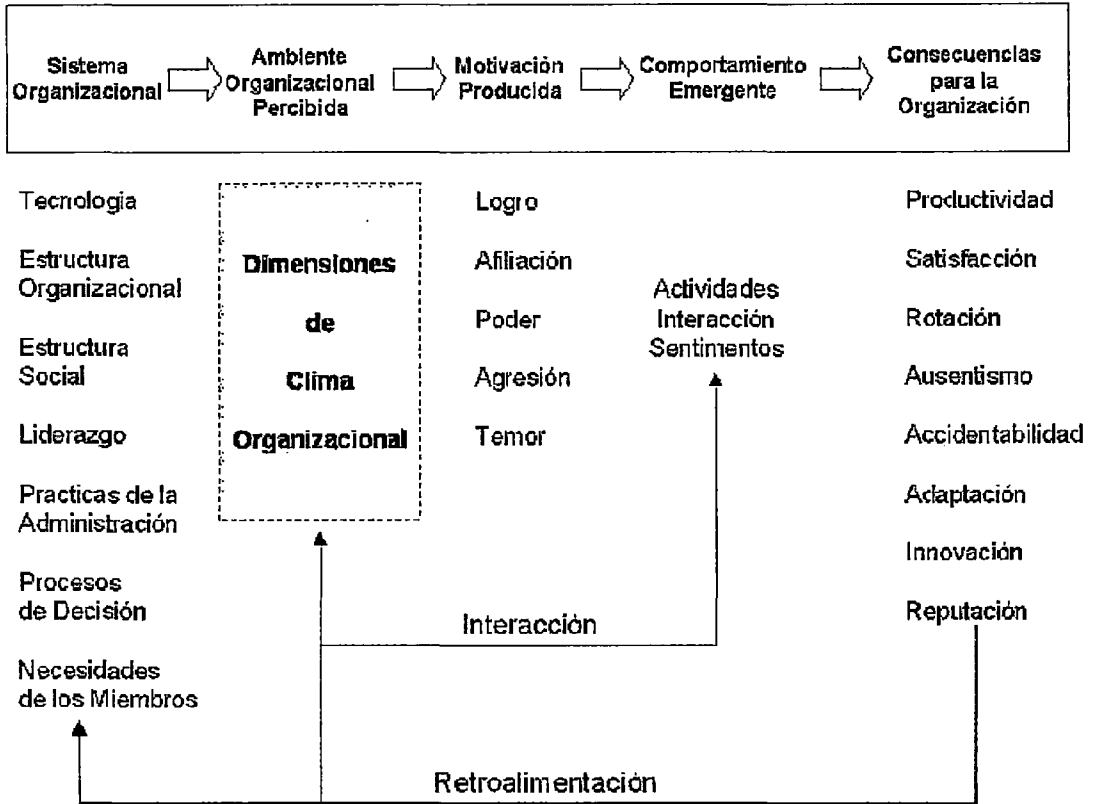


Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

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.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, **(Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J., 2001)**, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Gráfica: 3 Esquema de Clima Organizacional



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

**2.2.4. CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.** El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una auto-reflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación

entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una auto-reflexión de la organización como sistema autopoietico de decisiones.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- a. Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- c. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan

porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

### **2.2.5. 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, R., 1961). 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.

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

Estos son:

- a. Sistema I: autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- b. Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- c. Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- d. Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en

diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

#### **2.2.6. PARTICIPACION Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

#### **2.2.7. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

(MONTALBÁN, 2003), indica que aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a especialistas que diseñen el mejor procedimiento para atender las



necesidades con los recursos económicos disponibles. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los "Focus Groups" (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicadas por expertos.

Previamente es conveniente realizar los siguientes procedimientos:

Realizar una evaluación preliminar del clima organizacional (identificación, motivación, integración, etc.) recurriendo a su propio criterio y consultando al equipo de gerentes y a personal clave de la empresa.

Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica que sus características son adecuadas o que los problemas que no son críticos, seguramente no necesita realizar un estudio profesional del mismo. Sin embargo, debe mantenerse vigilante.

Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica problemas críticos, considere la conveniencia de realizar un estudio del mismo para conocerlo con mayor precisión. Para esto es conveniente recurrir a especialistas. Una vez realizado el estudio de clima organizacional, identifique las áreas que deben ser mejoradas y diseñe un plan integral de acción y seguimiento, con la ayuda de especialistas.

Garcés señala que para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la

cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

## **BASES TEÓRICAS Nº 2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Definición.-** (Harris, 2001), señala que en los Estados Unidos las compañías han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. De hecho, si el cliente no está satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita. La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado. Aunque en un sistema de libre competencia los clientes buscan la buena calidad a los mejores precios, como se dice en círculos de negocios "la satisfacción de los precios baratos se olvida mucho más rápido que un mal servicio durante y después de la compra". Hay que tener presente que una parte fundamental de las franquicias que vienen de los Estados Unidos es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente. La satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de las buenas compañías de los Estados Unidos. "Satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero". Es una promesa difícil, aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en los Estados Unidos en base a esta promesa. Quizás haya abusos aquí y allá, pero el cliente aprende a confiar en esa compañía y termina volviendo a comprar en el mismo lugar. La experiencia de un buen servicio depende de canalizar correctamente las expectativas del cliente y, a la vez, de

brindar una prestación adecuada. Brindar satisfacción en los servicios implica:

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

Como aspectos importantes, tenemos la satisfacción, lo intangible y el valor añadido. Sin embargo, éstas dependen de la interpretación que les den las personas. La satisfacción "real" de la persona, por ejemplo, está principalmente en un nivel perceptual, por tanto, más en el campo de la psicología. Y en muchos casos, la percepción llega a ser distinta a la realidad. Un servicio se podrá considerar exitoso cuando el usuario tenga una percepción del servicio recibido que sea superior a la expectativa que éste tenía antes a la compra/consumo. Puede, en términos aritméticos, expresarse como:

Satisfacción del Servicio = Percepciones – Expectativas =  $(P - E)$

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

Si:  $(P-E) < 0$  o  $P < E$ , Insatisfacción.

Si:  $(P-E) = 0$  o  $P = E$ , Indiferencia.

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

Estas percepciones representan el resultado "real" para el usuario y por lo tanto son fundamentales para su actuar posterior. Estas percepciones afectarán el comportamiento futuro. Por "Valor para el cliente" se entiende del valor que le da el cliente a un servicio según sus atributos. Es importante conocer el valor que tiene un servicio para el cliente y a qué atributo el cliente le otorga más valor. Para estos fines puede ser útil el siguiente esquema de valoración:

Valor según el cliente:

Valor	Valor	Valor	Valor
Económico	+ Funcional	+ Percepcional	+ Evaluativo

Donde tenemos que:

- V. Económico: Valor económico que le da el cliente al servicio recibido.
- V. Funcional: Utilidad y nivel de conveniencia ante su uso.

- V. Percepcional: Percepción e interpretación psicológica del servicio.
- V. Evaluativo: Valoración del servicio según factores sociológicos (status, roles sociales, idiosincrasias, a nivel comunidad, etc.).

Por lo tanto, el atributo de decisión: costo/precio resulta incompleto. Es más importante establecer cuál de los elementos de Valor aprecia más el cliente para con ello poner nuestros mejores esfuerzos en este factor. Sin embargo, debe quedar claro, que el valor final será la evaluación conjunta de la combinación de los cuatro factores antes aludidos.

Respecto de los principales factores y dimensiones del servicio puede señalarse que el servicio se puede clasificar según distintos factores que marcan diferencias importantes entre sí. Por ello, es necesario evaluar las dimensiones más resaltantes que las caracterizan para poder dedicarse enfocadamente a su desarrollo. En este sentido, podemos plantear las diferentes dimensiones posibles en los servicios:

- Monetaria: La dimensión monetaria se refiere no sólo al precio sino también al margen y al flujo de caja, tanto para el cliente como para el prestatario.
- Tiempo: La dimensión del tiempo se refiere a los aspectos operativos, las colas de espera, los tiempos de respuesta, demoras, entre otros.
- Adaptabilidad: La adaptabilidad se refiere a la capacidad de adaptación de la organización para atender las necesidades

particulares del cliente.

- **Predictibilidad:** La predictibilidad es el grado de consistencia, uniformidad, y rangos definidos de variabilidad en la prestación del servicio.
- **Accesibilidad:** La accesibilidad implica la facilidad, visibilidad, comodidad y calidad de acceso al servicio que uno desea.
- **Innovación:** La innovación se refiere a las habilidades del prestatario para desarrollar servicios, para mejorar las operaciones, y cambiar el estado de cosas influyendo en el entorno.

### 1.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

1. **Liderazgo.** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
2. **Aspectos estratégicos.** Son la planificación, la gestión estratégica y la visión estratégica de una empresa.
3. **Familiaridad.** Sencillez y naturalidad en el trato, propias de la amistad o del parentesco: hablamos con mucha familiaridad, como si nos conociéramos de toda la vida.
4. **Dinamismo.** Actividad, energía y diligencia grandes que tiene una persona para hacer cosas.

5. **Orientación a la producción.** La orientación a la producción tiene como supuesto que los consumidores prefieren productos que estén disponibles y sean económicamente accesibles, por lo tanto la dirección debe concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.
6. **Desarrollo del talento humano.** El desarrollo del talento humano como ventaja competitiva es un tema relevante hoy, mañana y lo será siempre porque convivimos con la crisis económica y social, transformaciones de empresa, despidos, pero todas aquellas empresas que hayan interiorizado la importancia de contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas.
7. **Estabilidad.** La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en especialísimas circunstancias.
8. **Adquisición de nuevos recursos.** Es proponer y gestionar la adquisición de nuevos recursos y la contratación de licencias de acceso a recursos electrónicos de información y la Gestión de acceso temporal gratuito a nuevos recursos de información.
9. **Emprendedor.** Que tiene decisión e iniciativa para emprender cosas que presentan dificultades.
10. **Técnico.** Es la aplicación de una ciencia o arte a la práctica, y tiene un sentido específico dentro de ellas.

- 11. Cohesión y moral.** Cualidad o propiedad de las cosas cuyas partes están fuertemente unidas física o espiritualmente.
- 12. Formulación de metas.** El proceso de la planificación estratégica es dinámico y en consecuencia permite la constante revisión de las aspiraciones del plan, a la luz de los problemas y las oportunidades que enfrentará durante su desarrollo.
- 13. Reglas y políticas formales.** El sistema formal define los valores a los que la organización aspira y nos sirve de guía. Este código está formado por aquellas normas oficiales y públicas que establecen la distinción entre lo permitido y lo prohibido, o las acciones correctas e incorrectas, y prevé sanciones para infractores.
- 14. Determinantes sistemáticos.** Son factores que se constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna.
- 15. Contexto económico.** Viene hacerla tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB.
- 16. Contexto social.** Está relacionada con políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social-, internacionales -tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales, entre otros.
- 17. Determinantes estructurales.** Es la capacidad de intervención de la empresa es limitada, puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de



cada uno.

18. **Mercado.** Entre sus principales elementos característicos están, entre otros: tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos, acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización.
19. **Estructura industrial.** Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escales típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo.
20. **Incentivos y regulaciones.** En general, los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables.
21. **Determinantes empresariales.** Son todos aquellos determinantes de que diferencian una empresa de otra.
22. **Gestión.** Incluye tareas administrativas típicas, tomas de decisión -mínimo tiempo en el proceso decisión y acción-, finanzas, mercadeo, actividades pos venta relaciones estrechas con los clientes-, capacitación y planeación estratégica.
23. **Producción.** Los avances tecnológicos mundiales revelan la consagración de un nuevo paradigma productivo sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, etcétera, en el que la calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad y rapidez de entrega y la racionalización de los costos de producción se constituyen en

apalancamiento de la competitividad.

- 24. Capital Humano.** Contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos. Es importante, también, motivar a los trabajadores a participar en los desafíos competitivos y hacerlos partícipes de las ganancias derivadas del aumento de eficiencia.
- 25. Calidad Total.** Es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el nivel descriptivo correlacional. En la medida que se ocupó de esclarecer las relaciones entre las variables "clima organizacional" y "satisfacción del cliente" y cómo los valores de una se modifican cuando aumentan o disminuyen los valores en la otra. Si bien la presente investigación es descriptiva por cuanto delinearé las características que presentan las variables elegidas ("clima organizacional" y "satisfacción del cliente") en la muestra seleccionada, por otro lado en lo referente a su nivel de investigación, es un "estudio de comprobación de hipótesis causales". De acuerdo a Sánchez Carlessi este nivel de investigación "son los estudios orientados a buscar un nivel de explicación científica que a su vez permita la predicción" (1995, p. 15). Es decir, la investigación es explicativa en la medida que intenta esclarecer si la satisfacción del cliente depende, en alguna medida de la satisfacción laboral.

#### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se caracteriza por estar inmerso en los siguientes tipos de investigación:

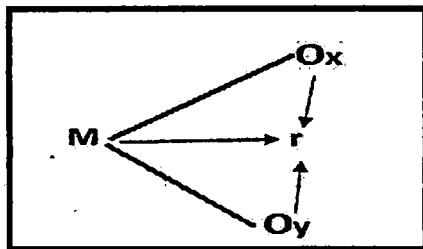
**3.2.1. Por su finalidad;** el presente trabajo de investigación es de tipo correlacional, porque se describirá la relación que existe entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del cliente.

- 3.2.2. Por su alcance temporal;** el presente trabajo de investigación es sincrónica, porque su periodo de ejecución será aproximadamente de 8 meses.
- 3.2.3. Por su profundidad;** el presente trabajo de investigación es descriptiva, ya que se describirá la relación que existe entre la variable independiente (clima organizacional) y la variable dependiente (satisfacción del cliente).
- 3.2.4. Por su carácter;** el presente trabajo de investigación es de carácter mixta, porque está enmarcada a la parte cuantitativa porque se elaborarán cuadros estadísticos a partir de la recolección de datos y cualitativa porque se analizarán e interpretarán los datos obtenidos.
- 3.2.5. Por su marco;** el presente trabajo de investigación es de campo, porque los investigadores se constituyeron al Centro de Atención de Huánuco de la Telefónica del Perú S.A.A. para recoger los datos necesarios.
- 3.2.6. Por su fuente;** el presente trabajo de investigación es mixta, porque se recogió los datos directamente de la organización utilizando diferentes técnicas con sus respectivos instrumentos y se usarán informaciones de las fuentes secundarias como los antecedentes, libros, revistas, internet, etc.

**3.2.7. Por su objeto;** el presente trabajo de investigación es disciplinaria, porque se utilizarán dos disciplinas de las Ciencias Administrativas, clima organizacional y la satisfacción del cliente.

**3.2.8. Por sus estudios al que dan lugar;** el presente trabajo de investigación es evaluativa, porque se describió la relación que existe en los procesos del experimento para ver si el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente; encuestas, porque a través de éstas se obtuvo información de los avances progresivos del experimento.

**3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.** El diseño del presente trabajo de investigación es relacional, con su variante correlacional; el esquema se indica a continuación.



Donde:

**M:** Muestra

**Ox:** Clima Organizacional

**Oy:** Satisfacción del cliente.

**r:** Relación

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

**3.4.1. POBLACIÓN.** La población del presente trabajo de investigación se detalla a continuación:

La población de la investigación estuvo conformada por 93 empleados del Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. a los que se les aplicó la Escala de Clima Organizacional y sus respectivos 93 clientes a los que se les aplicó el Cuestionario de Satisfacción del Cliente.

**3.4.2. MUESTRA.** La muestra del presente proyecto es una muestra poblacional. El tipo de muestreo aplicado fue el "criterial" u "opinático" en el cual el investigador selecciona su muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación, Sánchez Carlessi, (1995, p. 15).

### **3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS**

#### **3.5.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán durante el trabajo de campo con la finalidad de recoger datos relacionados con el presente trabajo de investigación, se detallan a continuación:

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>APLICACIÓN/ USO</b>
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores
Entrevista	Guía de entrevista	Trabajadores
Observación	Guía de observación	Investigadores

### **3.6. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS**

**3.6.1. PROCESAMIENTO DE DATOS.** Los datos recolectados durante el trabajo de campo serán procesados mediante métodos

estadísticos, especialmente cuadros estadísticos utilizando las frecuencias absolutas (fi) y los porcentuales (%) respectivamente.

**3.6.2. PRESENTACIÓN DE DATOS.** Los datos procesados serán presentados en cuadros estadísticos y gráficos.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

Para la presente investigación, los investigadores han realizados la recolección de datos a través de la aplicación de herramientas estadísticas, (cuestionario y guía de entrevista) a los trabajadores del Centro de Atención de Huánuco de la empresa de telefonía Telefónica del Perú S.A.A, durante el año 2015. Los resultados obtenidos en el trabajo de campo han sido procesados a través de cuadros y gráficos estadísticos, de manera que cada pregunta ha sido graficada e interpretada, siendo estos resultados interpretados en base a fundamentos teóricos de diferentes autores, los cuales se detallan a continuación.

#### CUADRO N° 01

#### PERCEPCION SOBRE LA CONSIDERACION Y EL APOYO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO DEL CENTRO DE ATENCION DE HUANUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ. 2015.

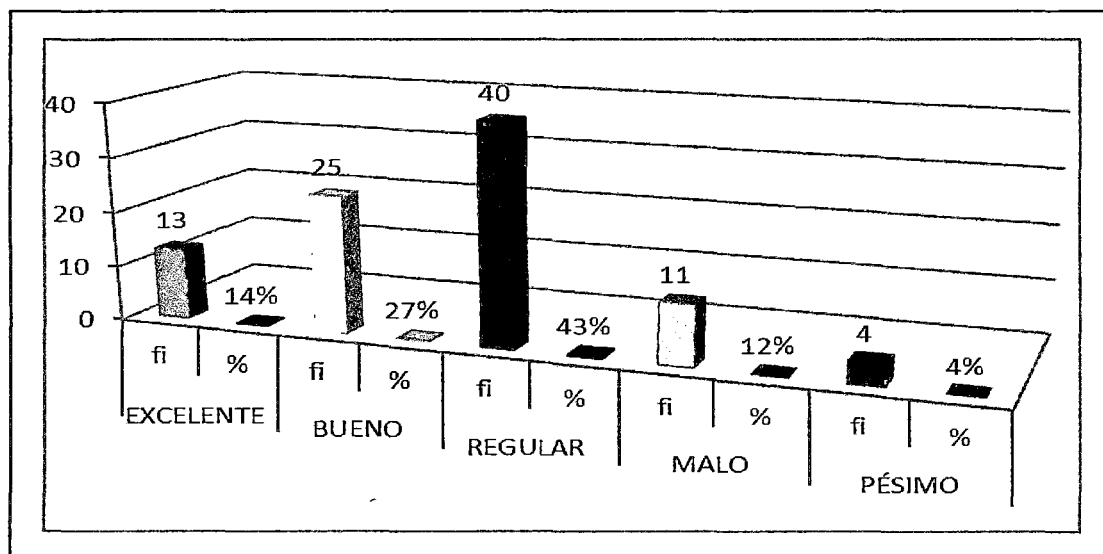
Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo percibes la consideración y apoyo entre tú y tus compañeros de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú?	13	14%	25	27%	40	43%	11	12%	4	4%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia



## GRÁFICO N° 01

PERCEPCION SOBRE LA CONSIDERACION Y EL APOYO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO DEL CENTRO DE ATENCION DE HUANUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.



FUENTE : Cuadro N° 01  
ELABORACIÓN: propia

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

40 trabajadores, que representan el 43% del total de la muestra manifestaron que el apoyo entre compañeros es regular, porque cada trabajador solo se centra a realizar actividades de su competencia.

Esto quiere decir, en términos generales, las relaciones interpersonales se encuentran regular en el Centro de atención de Huánuco de la empresa de telefonía Telefónica del Perú. Es decir, a medida que mejoran las relaciones interpersonales dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 02

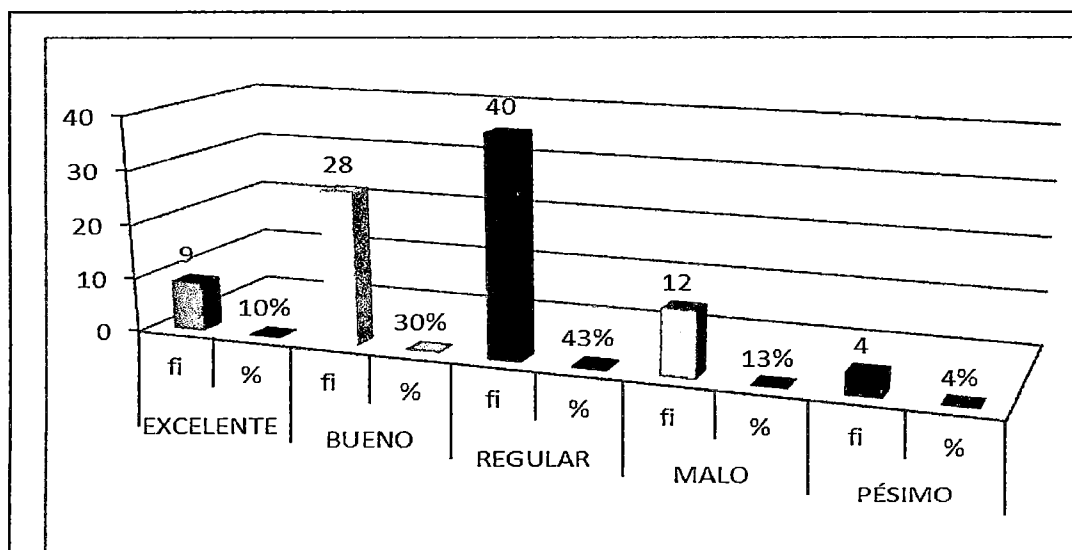
**PERCEPCION SOBRE LA ALINEACION Y ENFASIS EN LAS METAS GERENCIALES  
DEL CENTRO DE ATENCION DE HUANUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ  
S.A.A. 2015**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo calificas la alineación y el énfasis en las metas gerenciales de las actividades de los trabajadores en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú?	9	10%	28	30%	40	43%	12	13%	4	4%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRÁFICO N° 02

**PERCEPCION SOBRE LA ALINEACION Y ENFASIS EN LAS METAS GERENCIALES  
DEL CENTRO DE ATENCION DE HUANUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ  
S.A.A. 2015**



FUENTE : Cuadro N° 02  
ELABORACIÓN: propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 40 personas que representa el 43% del total, manifestaron que de una manera regular ponen énfasis en las actividades y resolución de problemas para cumplir las metas gerenciales.

Es decir, a medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo dentro de la empresa y los trabajadores apoyen a cumplir las metas gerenciales, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 03

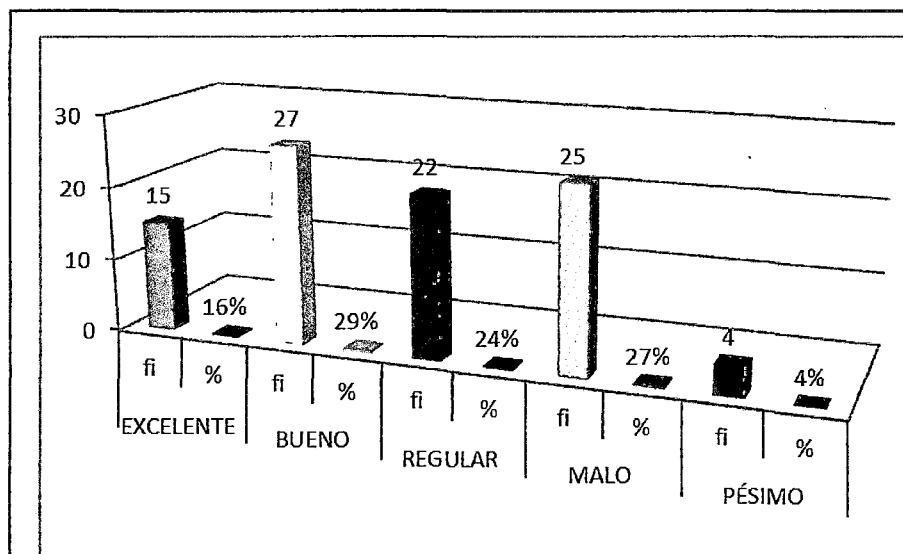
**PERCEPCION SOBRE EL TRABAJO GERENCIAL EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo consideras el trabajo gerencial en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú?	15	16%	27	29%	22	24%	25	27%	4	4%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRÁFICO N° 03

**PERCEPCION SOBRE EL TRABAJO GERENCIAL EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**



FUENTE : Cuadro N° 03  
ELABORACIÓN: propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario, 27 personas que representan el 29%, dijeron que consideran bueno el trabajo gerencial dentro de la empresa.

Es decir, a medida que mejora el estilo del trabajo gerencial y las relaciones interpersonales dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 04

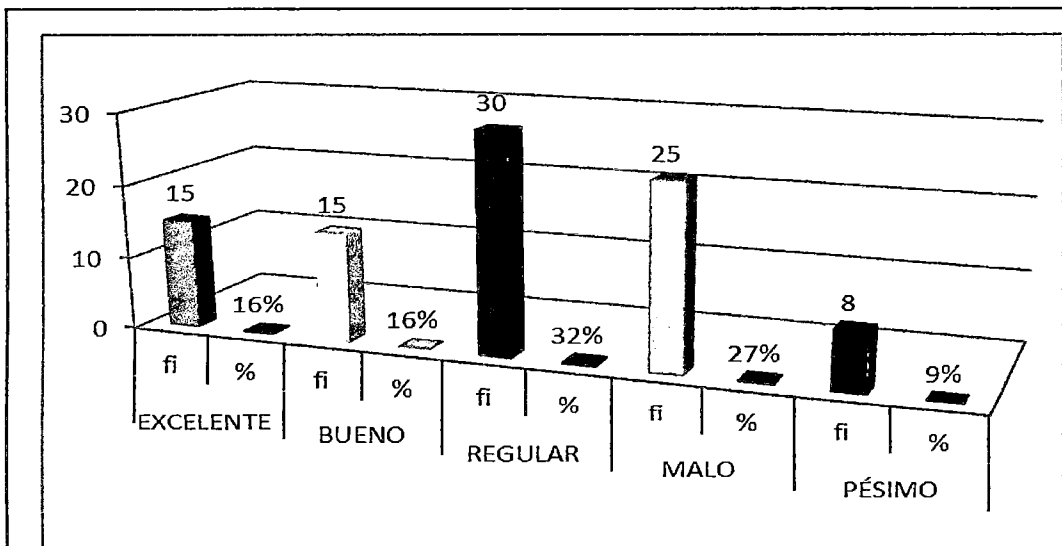
**PERCEPCION SOBRE LA COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUANUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo calificas la comunicación compañeros de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú?	15	16%	15	16%	30	32%	25	27%	8	9%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 04

**PERCEPCION SOBRE LA COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUANUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**



FUENTE : Cuadro N° 04  
ELABORACIÓN: propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 30 personas que representa el 32% del total, manifestaron que califican mala la comunicación entre trabajadores.

Es decir, a medida que la comunicación mejora entre compañeros de trabajo, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 05

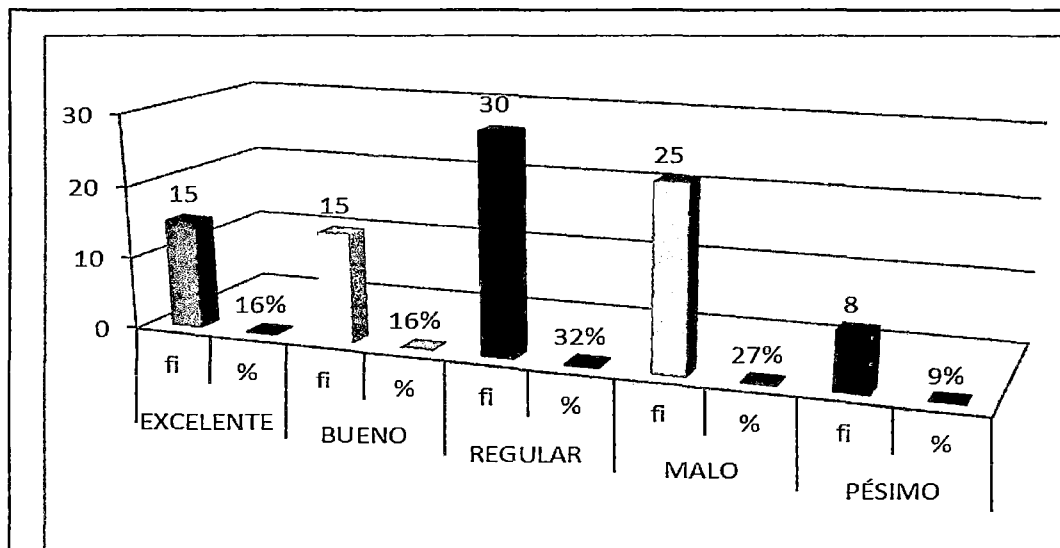
**PERCEPCION SOBRE LA MOTIVACION ENTRE TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo calificas la motivación compañeros de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	15	16%	15	16%	30	32%	25	27%	8	9%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 05

**PERCEPCION SOBRE LA MOTIVACION ENTRE TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015**



FUENTE : Cuadro N° 05  
ELABORACIÓN: propia



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 30 personas que representa el 32% del total, manifestaron que califican regular la motivación entre compañeros de trabajo.

Es decir, a medida que exista motivación entre compañeros de trabajo, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 06

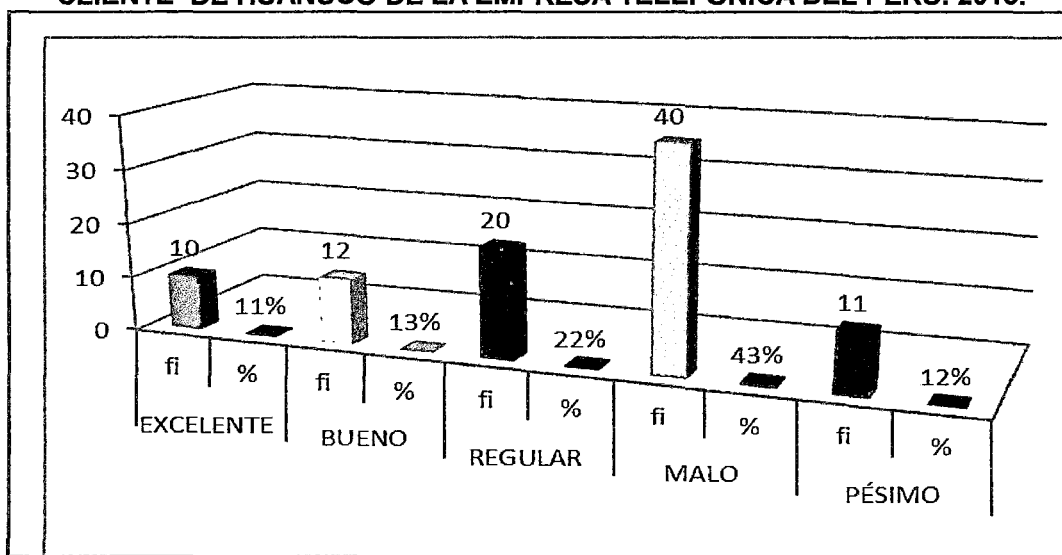
**PERCEPCION SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ. 2015.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo calificas la toma de decisiones en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	10	11%	12	13%	20	22%	40	43%	11	12%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 06

**PERCEPCION SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ. 2015.**



FUENTE : Cuadro N° 06  
ELABORACIÓN: propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 40 personas que representa el 43% del total, manifestaron que califican mala la toma de decisiones en el Centro de Atención de Huánuco.

Es decir, a medida que mejore la toma de decisiones en el Centro de Atención de Huánuco, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 07

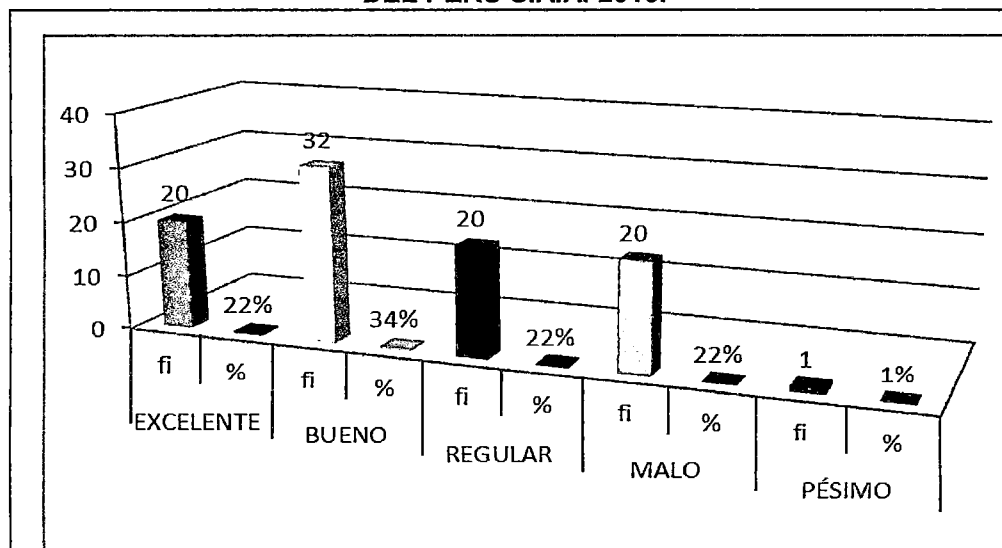
**CALIFICACION DE LOS TRABAJADORES SOBRE LA COORDINACION EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo calificas la coordinación en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	20	22%	32	34%	20	22%	20	22%	1	1%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 07

**CALIFICACION DE LOS TRABAJADORES SOBRE LA COORDINACION EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**



FUENTE : Cuadro N° 07  
ELABORACIÓN: propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 32 personas que representa el 34% del total, manifestaron que califican bueno la coordinación entre compañeros de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco.

Es decir, a medida que mejore la coordinación entre compañeros de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 08

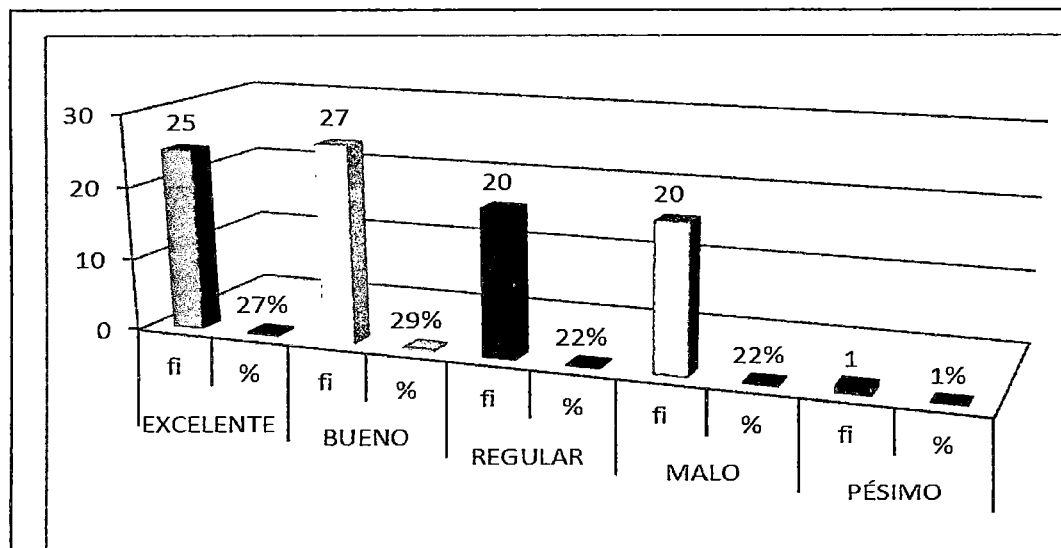
**CALIFICACION DE LOS TRABAJADORES SOBRE LA COORDINACION EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo percibes el compañerismo en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	25	27%	27	29%	20	22%	20	22%	1	1%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 08

**CALIFICACION DE LOS TRABAJADORES SOBRE LA COORDINACION EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**



FUENTE : Cuadro N° 0  
ELABORACIÓN: propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 27 personas que representa el 29% del total, manifestaron que perciben bueno el compañerismo entre compañeros de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco.

Es decir, a medida que mejore el compañerismo entre compañeros de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 09

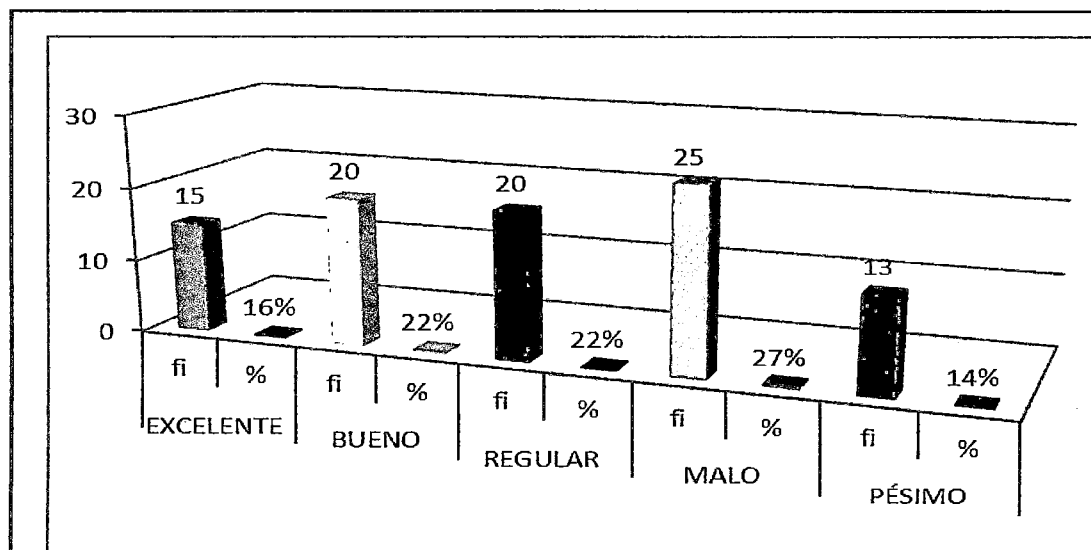
**CALIFICACION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN  
EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA  
TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo percibes el ambiente de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	15	16%	20	22%	20	22%	25	27%	13	14%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 09

**CALIFICACION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN  
EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA  
TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**



FUENTE : Cuadro N° 09  
ELABORACIÓN: propia



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 25 personas que representa el 27% del total, manifestaron que perciben malo el ambiente trabajo en el Centro de Atención de Huánuco.

Es decir, a medida que mejore el ambiente de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

CUADRO N° 10

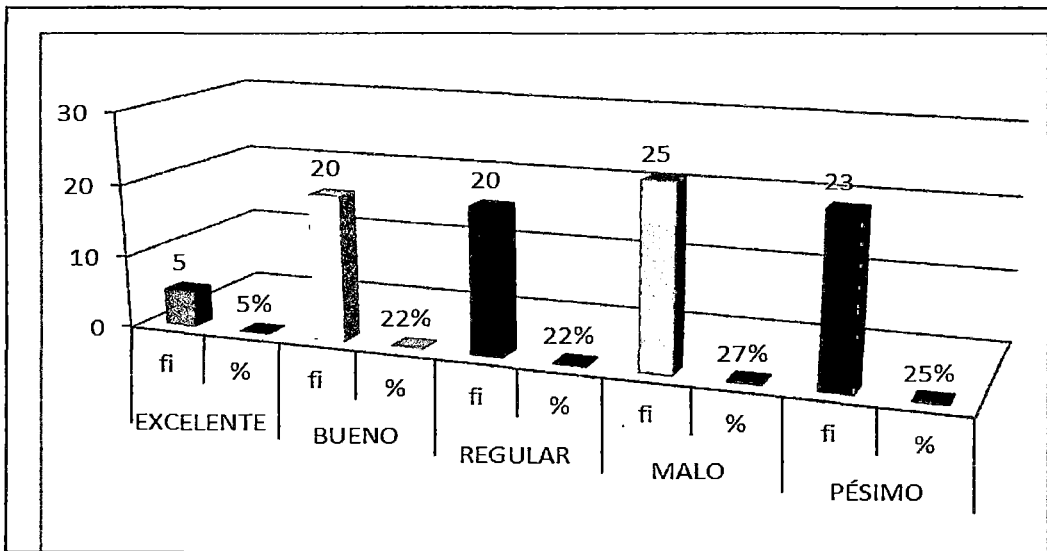
**CALIFICACION LA REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS									
		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PÉSIMO	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	¿Cómo percibes las remuneraciones de los trabajadores en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	5	5%	20	22%	20	22%	25	27%	23	25%

FUENTE : Cuestionario  
ELABORACIÓN: propia

GRAFICO N° 10

**CALIFICACION LA REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ATENCION AL CLIENTE DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFONICA DEL PERÚ S.A.A. 2015.**



FUENTE : Cuadro N° 10  
ELABORACIÓN: propia

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de los trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario 25 personas que representa el 27% del total, manifestaron que perciben mala la remuneración por parte de la parte de la empresa.

Es decir, a medida que mejore la remuneración percibida por parte de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se realizó la confrontación de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación con las bases teóricas y los antecedentes, lo que permitió verificar la relación existente, entre la variable independiente y la variable dependiente.

#### **5.1. Contratación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos.**

De los aportes teóricos del presente estudio se citan los aportes de los diversos autores para ser contrastados con los respectivos resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación, los mismos que a continuación se presentan.

*Del antecedente de Estudio realizado por Silvia Edelmira Mendoza Ramos; "clima organizacional de la Dirección Regional de Salud de Huánuco periodo 2002". Concluye en lo siguiente: en la dirección Regional de Salud de Huánuco prima una un clima organizacional del estancamiento", "en la dirección Regional de Salud de Huánuco existe un excesivo número de directivos, normas, procedimientos, manuales y controles para los trabajadores lo que responde a una administración de estancamiento". Por lo tanto coincide con la comunicación, es decir, mejora entre compañeros de trabajo, mejora correlativamente la satisfacción del cliente. Capote realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda (Caracas) para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al*

bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables. Es decir, a medida que mejora el estilo del trabajo gerencial y las relaciones interpersonales dentro de la empresa, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

## **5.2. Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis.**

Luego de una revisión detallada de la bibliografía sobre la materia, se procedió a plantear la siguiente hipótesis general,

*Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.*

Luego de haber codificado, aplicado y procesado los instrumentos de investigación se procedió a elaborar los cuadros y gráficos estadísticos, posteriormente se realizó la prueba de correlación de Pearson.

De los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, y utilizando la prueba de hipótesis de Pearson entre la variable **clima organizacional** (Ítems 1, 2, 3, 4, 5 y 6) y la **satisfacción del cliente**. (Ítems 7, 8, 9, y 10). Y luego de haber codificado y sumado el puntaje de las alternativas de respuesta se obtuvo una relación del 91%, lo cual indica que la hipótesis se ha verificado.

La presente investigación trato de relacionar la variable, clima organizacional, se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden

en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Los resultados demuestran que los objetivos del programa se cumplen en gran medida y que el programa social trae realmente beneficios a tangibles, los talleres logran que sus beneficiarios incrementen sus capacidades de empleabilidad. Es decir, a medida que exista motivación entre compañeros de trabajo, mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

### **CONCLUSIONES**

1. Se ha determinado que si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.
2. Se ha determinado la existencia de una relación directa entre las Relaciones Interpersonales y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.
3. Se ha verificado la existencia de una relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.
4. Se verifica la existe una relación directa entre el Estilo de dirección y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.

## **SUGERENCIAS**

1. Se sugiere realizar continuas capacitaciones para mejorar el clima organizacional y afianzas los nexos de cordialidad entre los trabajadores pues esto se refleja en la calidad de atención al cliente.
2. Realizar reuniones de camaradería, festejar cumpleaños, etc., para mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y el personal directivo.
3. Elaborar una propuesta de plan de desarrollo de capacidades integrales tanto para el personal de planta como para los directivos.
4. Se sugiere que los directivos están más en comunicación directa con el personal de planta, identificando necesidades, cuellos de botella y problemática, para realizar de una manera más efectiva su trabajo.



## BIBLIOGRAFIA

- Davis, K. (1993).  
COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. México: McGraw-Hill.
- Delgado, C. E. (1990)  
LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR; informe. Caracas: USB
- Hernández, R. Fernández-Collado, C., & Baptista, P.(2006).  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (4ª ed.).México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Javier Flores García Rada (1998)  
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES; Edit. Universidad del Pacifico, Lima
- Loudon, D. & DellaBitta, A. (1995)  
COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR (1ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Mayerlin Pérez Aranda (2010)  
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO; Edit. Esan, Lima
- Stephen Robbins (2009)  
ADMINISTRACIÓN, Edit. Pearson Educación, México
- Schein, E. (1991).  
PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN. México: Prentice Hall.
- Shiffman, L., & Kanuk, L. (2005)  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 8ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

# ANEXOS

CODIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS			
Hipotesis Especificas Nº 1		Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.	
Nº	ITEM	CODIFICACIÓN	
1	¿Cómo consideras el apoyo entre tú y tus compañeros de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
2	¿Cómo calificas la atención y el énfasis en las metas gerenciales en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
3	¿Cómo calificas el trabajo gerencial en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
Hipotesis Especificas Nº 2		Existe relación directa entre el Estilo de dirección y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.	
4	¿Cómo calificas la comunicación en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
5	¿Cómo calificas la motivación en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
6	¿Cómo calificas la toma de decisiones en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
Hipotesis Especificas Nº 3		Existe relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de	
7	¿Cómo calificas la coordinación en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
8	¿Cómo percibes el compañerismo en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
9	¿Cómo percibes el ambiente de trabajo en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5
10	¿Cómo percibes las remuneraciones en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A?	EXCELENTE	1
		BUENO	2
		REGULAR	3
		MALO	4
		PÉSIMO	5

PROBLEMAS	OBJETIVOS	Hipótesis	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA E INSTRUMENTO
<p><b>Problema General</b> ¿Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Conocer si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>ESTILO DE DIRECCIÓN</p>	Cognición	<p><b>TECNICA 1</b> Encuesta <b>INSTRUMENTO 1</b> cuestionario <b>TECNICA 2</b> Observación <b>INSTRUMENTO 2</b> Lista de Cotejo</p>
					Conceptión	
					Comunión	
				<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p>	Habilidades descriptivas	
					Habilidades Analíticas	
					Habilidades críticas	
					Las habilidades de razonamiento y resolución de problemas	
				<p>SENTIDO DE PERTENENCIA</p>	Expresión oral	
					Expresión corporal	
					Desarrollo del lenguaje profesional	
			Liderazgo y entusiasmo			
<p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS PE1:</b> ¿Existe una relación directa entre las Relaciones Interpersonales y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.?</p> <p><b>PE2:</b> ¿Existe una relación directa entre el Estilo de dirección y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.?</p> <p><b>PE3:</b> ¿Existe una relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> OE1. Conocer si existe una relación directa entre las Relaciones Interpersonales y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. OE2. Verificar si existe una relación directa entre el Estilo de dirección y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. OE3. Esclarecer si existe una relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS HE1.</b> Existe relación directa entre las Relaciones Interpersonales y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. HE2. Existe relación directa entre el Estilo de dirección y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. HE3. Existe relación directa entre el Sentido de pertenencia y la satisfacción del cliente en el Centro de Atención de Huánuco de la empresa Telefónica del Perú S.A.A.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b></p>	<p>EL RENDIMIENTO PERCIBIDO</p>	Domínio de ofimática	<p><b>TECNICA 1</b> Encuesta <b>INSTRUMENTO 1</b> cuestionario <b>TECNICA 2</b> Observación <b>INSTRUMENTO 2</b> Lista de Cotejo</p>
					Habilidades Lógico-matemática	
					Habilidades Lingüísticas-comunicacionales	
					Trabajar bajo presión	
				<p>LAS EXPECTATIVAS</p>	Fluidez	
					Flexibilidad	
					Autoestima	
				<p>LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN</p>	Tolerancia	
					Originalidad	
					Inventiva	
			Independencia y libertad			
				Sensibilidad a las oportunidades		



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los... TRECE ..... días del mes de... MAYO ..... de 2016, siendo las... TRES ..... se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: "RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL CENTRO DE ATENCIÓN DE HUÁNUCO DE LA EMPRESA TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A - PERIODO 2014 -2015", de los Bachilleres en Ciencias Administrativas CLEY KLILIAN JARA BRAVO Y MIGUEL ANGEL REYNOSO MELENDEZ, procediendo a dar inicio al acto de Sustentación del Título Profesional de Licenciado (a) en Administración, siendo los Miembros del Jurado los siguientes Profesores:

Dr. Eduardo Melgarejo Leandro	<b>Presidente</b>
Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría	<b>Secretario</b>
Dr. Leodigario Ramírez Picón	<b>Vocal</b>

Finalizado la Sustentación de la Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y el resultado siguiente:

TESISTAS	1º Miembro	2º Miembro	3º Miembro	PROMEDIO FINAL
CLEY KLILIAN JARA BRAVO	17	17	17	17
MIGUEL ANGEL REYNOSO MELENDEZ	17	17	17	17

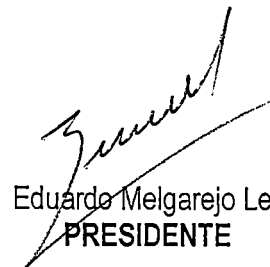
**OBSERVACIONES:**

.....

.....

.....

Se da por concluido el Acto de Sustentación de la Tesis a horas... 4:20 p.m. en fe de lo cual firmamos.

  
Dr. Eduardo Melgarejo Leandro  
**PRESIDENTE**

  
Rodolfo Valdivieso Echevarría  
**SECRETARIO**

  
Dr. Leodigario Ramírez Picón  
**VOCAL**