



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA OLTURSA - PIURA Y CHICLAYO

Mayte Novoa-Cano, Teresa de Jesús
Regalado-Castañeda

Piura, diciembre de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Novoa, M. y Regalado, T. (2017). *Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Oltursa - Piura y Chiclayo* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES



**Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la
empresa Oltursa - Piura y Chiclayo**

**Tesis para optar el Título de
Licenciada en Administración de Empresas**

**Mayte Miluska Novoa Cano
Teresa de Jesús Regalado Castañeda**

Asesora: Mgtr. Mariana Stevenazzi

Piura, diciembre de 2017

Dedicatoria

A mis padres, Oscar y Miluska, por todo el amor, comprensión y apoyo incondicional dado a lo largo de mi vida.

Mayte Novoa C.

Este trabajo de investigación se lo dedico a mis padres, quienes han sido mi soporte más grande durante todos mis años de estudio y una inspiración en mi vida.

Teresa Regalado C

Prólogo

Sin lugar a dudas, los desplazamientos de una ciudad a otra constituyen una necesidad, ya sea por temas de trabajo, salud, turismo, entre otros. La mayoría de las personas buscan seguridad y un precio acorde por el servicio que reciben de una determinada empresa de transportes interprovincial; lo que ha generado que estas busquen una ventaja competitiva diferenciadora dentro de un sector muy competitivo. Así es como Oltursa, con más de 30 años en el mercado se ha posicionado como una de las empresas líderes a nivel nacional, basando su servicio en ofrecer un servicio de calidad y seguridad.

Es evidente que para que la actividad empresarial funcione adecuadamente se necesita contar con un personal calificado que brinde un buen servicio a los clientes, lo cual es de esperar que se vea reflejado en la satisfacción y fidelidad del cliente hacia la empresa.

Basándonos en estudios previos, surge la motivación de realizar una investigación profunda, en el Perú, en las ciudades de Chiclayo y Piura, acerca de la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción de los clientes, tomando en cuenta el sector de transporte interprovincial que ha originado mucho dinamismo, debido al surgimiento de nuevas aerolíneas *low cost*, y se ha visto afectado por las mismas.

Asimismo, al realizar una búsqueda de datos secundarios, pudimos observar que no aparece ningún estudio previo que se enfoque en medir la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente para una empresa de transporte interprovincial, en estas ciudades. Por esto, surge mayor interés de nuestra parte para realizar esta investigación.

En conclusión, con el estudio realizado buscamos dar a conocer los principales hallazgos y brindarle a la empresa recomendaciones que le permitan mejorar su actividad empresarial con los trabajadores, lo cual repercutirá en sus clientes.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento especialmente a nuestra asesora, Mariana Stevenazzi, quien nos ha guiado durante todo el proceso de investigación y ha sido un soporte importante para llevar a cabo este trabajo.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción de los clientes de la empresa Oltursa en las ciudades de Piura y Chiclayo. La investigación fue descriptiva, transversal y con un diseño no experimental. El enfoque fue dominante con base correlacional. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron la encuesta de Clima Laboral propuesta por Sonia Palma Carrillo y la encuesta de Satisfacción de Clientes basada en el modelo SERVQUAL. La muestra estuvo conformada por 33 trabajadores y 340 clientes de las ciudades de Piura y Chiclayo. El procesamiento y análisis de datos se realizó mediante el programa SPSS v.24 y *Excel*, utilizando un análisis descriptivo y multivariado; asimismo, para el logro del objetivo principal se empleó un análisis de correlación. Como conclusión principal se obtuvo que sí existe correlación entre ambas variables con un coeficiente de 0.707.

Palabras clave: satisfacción del cliente, clima laboral, correlación, análisis descriptivo, análisis multivariado.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Fundamentación.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Objetivos de la investigación	4
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivos específicos.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Delimitación	7
Capítulo 2 Marco Teórico	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Bases teóricas	11
2.2.1. Gestión del talento humano	11
2.2.2. Clima laboral	12
2.2.2.1. Definiciones	12
2.2.2.2. Dimensiones de clima organizacional	14
2.2.2.3. Características del clima organizacional	16
2.2.2.4. Tipos de clima organizacional.....	17
2.2.2.5. Modelos del clima organizacional.....	18
2.2.2.6. Amenazas al clima organizacional.....	19
2.2.2.7. Clima organizacional en el Perú.....	19
2.2.3. Satisfacción del cliente	20
2.2.3.1. Concepto.....	20
2.2.3.2. Principios básicos para la satisfacción de clientes	22
2.2.3.3. Elementos de satisfacción del cliente.....	23
2.3. Hipótesis y variables	24
2.3.1. Hipótesis general	24
2.3.2. Hipótesis operativas.....	24
2.3.3. Variables.....	24

2.3.4. Definición operacional de las variables	24
2.4. Filosofía de Oltursa.....	25
2.4.1. Historia de Oltursa	25
2.4.2. Visión, misión y valores.....	25
2.4.3. Propuesta de valor	26
2.4.4. Estructura organizacional.....	28
Capítulo 3 Marco metodológico	31
3.1. Tipo de investigación.....	31
3.2. Diseño de la investigación	31
3.3. Población y muestra.....	32
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.4.1. Técnicas	34
3.4.2. Instrumentos.....	34
3.4.3. Validez y confiabilidad	38
3.5. Técnica de análisis de datos.....	39
Capítulo 4 Resultados de la investigación	41
4.1. Resultados para la variable clima laboral	41
4.1.1. Análisis descriptivo para variables socio demográfico.....	41
4.1.2. Análisis multivariado para las dimensiones del clima laboral	45
4.1.3. Análisis general del clima laboral	55
4.2. Resultados para la variable satisfacción del cliente	61
4.2.1. Análisis descriptivo para variables socio demográficos	61
4.2.2. Análisis multivariado para las dimensiones de la satisfacción al cliente	64
4.3. Análisis de correlación entre clima laboral y satisfacción del cliente	73
4.3.1. Correlaciones de la satisfacción del cliente según dimensiones del clima laboral.....	74
Conclusiones y Recomendaciones	75
Conclusiones generales	75
Recomendaciones.....	77
Bibliografía	79
Anexos	83
Anexo 1: Encuesta de clima laboral CL-SPC	85
Anexo 2: Encuesta de satisfacción de clientes.....	87
Anexo 3: Imágenes de aplicación de encuestas	89

Índice de tablas

Tabla 1.	Población por departamento.....	4
Tabla 2.	Definiciones de clima laboral	14
Tabla 3.	Definiciones de satisfacción del cliente	22
Tabla 4.	Operacionalización de variables	25
Tabla 5.	Servicios que ofrece Oltursa	26
Tabla 6.	Cálculo de la muestra de clientes	33
Tabla 7.	Número de Trabajadores de la empresa.....	33
Tabla 8.	Definición operacional de clima laboral	35
Tabla 9.	Baremo para Encuesta de Clima Laboral.....	35
Tabla 10.	Definición operacional de satisfacción del cliente.....	36
Tabla 11.	Significado de la escala LIKERT para interpretar la satisfacción del cliente.....	38
Tabla 12.	Estadísticas de fiabilidad CL.....	39
Tabla 13.	Estadísticas de fiabilidad SC.....	39
Tabla 14.	Sexo de los trabajadores.....	41
Tabla 15.	Edad de los trabajadores	42
Tabla 16.	Trabajadores según área.....	43
Tabla 17.	Trabajadores según ciudad.....	44
Tabla 18.	Dimensión de Autorrealización	45
Tabla 19.	Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión Autorrealización.....	46
Tabla 20.	Dimensión de involucramiento laboral	47
Tabla 21.	Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión involucramiento laboral	48
Tabla 22.	Dimensión de supervisión.....	49
Tabla 23.	Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión Supervisión.....	50
Tabla 24.	Dimensión de comunicación.....	51
Tabla 25.	Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión Comunicación	52
Tabla 26.	Dimensión de condiciones laborales.....	53

Tabla 27.	Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión condiciones laborales.....	54
Tabla 28.	Análisis de clima laboral	55
Tabla 29.	Dimensiones de clima laboral	56
Tabla 30.	Tabla cruzada Sexo*Clima Laboral	57
Tabla 31.	Tabla cruzada Edad*Clima Laboral	58
Tabla 32.	Tabla cruzada Área*Clima Laboral.....	59
Tabla 33.	Tabla cruzada Ciudad*Clima Laboral.....	60
Tabla 34.	Sexo de clientes	62
Tabla 35.	Edad de clientes.....	62
Tabla 36.	Ciudad de clientes.....	63
Tabla 37.	Estadísticas de Fiabilidad para elementos tangibles.....	64
Tabla 38.	Promedio de elementos tangibles	65
Tabla 39.	Estadísticas de fiabilidad para seguridad.....	66
Tabla 40.	Promedio de Seguridad.....	66
Tabla 41.	Estadísticas de fiabilidad	67
Tabla 42.	Promedio de Fiabilidad.....	67
Tabla 43.	Estadísticas de fiabilidad para empatía.....	68
Tabla 44.	Promedio de empatía	68
Tabla 45.	Estadísticas de fiabilidad para capacidad de respuesta.....	70
Tabla 46.	Promedio de capacidad de respuesta	70
Tabla 47.	Dimensiones de satisfacción del cliente	71
Tabla 48.	Satisfacción del cliente según ciudad	72
Tabla 49.	Satisfacción del cliente según sexo	72
Tabla 50.	Correlaciones.....	73
Tabla 51.	Correlación de Satisfacción con dimensiones de clima laboral	74

Índice de figuras

Figura 1.	Esquema de planteamiento del problema.....	4
Figura 2.	Esquema de clima organizacional.....	16
Figura 3.	Fórmula de nivel de satisfacción del cliente	23
Figura 4.	Buses de la empresa	26
Figura 5.	Cadena de valor de Oltursa	27
Figura 6.	Organigrama de la empresa.....	29
Figura 7.	Esquema de Investigación no experimental.....	32
Figura 8.	Tamaño de las muestras	33
Figura 9.	Sexo de los trabajadores.....	42
Figura 10.	Edad de los trabajadores	43
Figura 11.	Trabajadores según área.....	44
Figura 12.	Trabajadores según ciudad.....	44
Figura 13.	Dimensión de Autorrealización	45
Figura 14.	Dimensión de involucramiento laboral	47
Figura 15.	Dimensión de supervisión.....	49
Figura 16.	Dimensión de comunicación.....	51
Figura 17.	Dimensión de condiciones laborales.....	54
Figura 18.	Clima laboral.....	55
Figura 19.	Dimensiones del clima laboral	56
Figura 20.	Clima laboral según sexo	57
Figura 21.	Clima laboral según edad.....	59
Figura 22.	Clima laboral según área.....	60
Figura 23.	Clima laboral según ciudad.....	61
Figura 24.	Sexo de clientes.....	62
Figura 25.	Edad de clientes	63
Figura 26.	Ciudad de clientes	64
Figura 27.	Cálculo de brechas para elementos tangibles.....	65
Figura 28.	Cálculo de brechas para seguridad.....	66

Figura 29. Cálculo de brechas para fiabilidad	68
Figura 30. Cálculo de brechas para empatía	69
Figura 31. Cálculo de brechas para capacidad de respuesta	70
Figura 32. Dimensiones de Satisfacción de clientes	71
Figura 33. Satisfacción de clientes según ciudad.....	72
Figura 34. Satisfacción de clientes según sexo	73

Introducción

En los últimos años el interés de las empresas por los temas como clima laboral y satisfacción de los clientes ha ido tomando gran relevancia a nivel mundial. Esto se debe a la fuerte evolución de las empresas y la intensa competitividad entre ellas en los diferentes sectores, lo que se resume en clientes más exigentes al momento de comprar un producto o adquirir un servicio.

Lo mencionado anteriormente, ha originado la realización del presente trabajo de investigación, el cual busca analizar la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción de los clientes de la empresa Oltursa en las ciudades de Piura y Chiclayo y así identificar los factores que más influyen en que cada una de estas variables sea mejor para la empresa, ya sea aumentando la satisfacción de los clientes o mejorando el clima laboral.

La presente investigación se ha estructurado en diferentes capítulos que permiten comprender cada una de estas variables y analizarlas por separado para luego poder realizar la correlación entre las mismas. A continuación, se muestran los capítulos de este trabajo.

El capítulo 1 incluye una breve investigación sobre el tema para dar origen al planteamiento del problema, así como los objetivos que se pretenden alcanzar, la justificación y delimitación del estudio.

El capítulo 2 se muestra todo el marco teórico que abarca la investigación, empezando por los antecedentes, luego las bases teóricas de gestión del talento humano, clima laboral y satisfacción de los clientes; para luego plantear las hipótesis y definir las variables de este trabajo. Finalmente, un acápite habla de la filosofía de la empresa para comprender mejor el funcionamiento y estructura de la misma.

El capítulo 3 aborda el marco metodológico utilizado, empezando por el tipo y diseño de la investigación, luego el cálculo de la muestra; asimismo, las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos, para terminar con la técnica utilizada para el análisis de datos.

El capítulo 4 contiene una exposición de los resultados de investigación. En este se realiza un análisis descriptivo y multivariado para cada una de las variables que son objeto de estudio. Se concluye con un análisis de correlación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente.

Se detallan las conclusiones generales obtenidas del análisis de los resultados de la investigación en relación a los objetivos planteados; así como, las recomendaciones planteadas para la empresa según la indagación realizada a lo largo del trabajo.

El trabajo culmina con la presentación de la bibliografía utilizada y los anexos empleados en el transcurso de la investigación.

Capítulo 1

Fundamentación

1.1. Planteamiento del problema

Sostenemos que en un mediano y largo plazo las personas son la ventaja competitiva permanente en el tiempo más importante dentro de una empresa.

El actuar de los empleados de toda organización repercute de manera interna y externa en la misma. Dentro de la empresa, las personas son quienes forman parte de un entorno laboral, el cual se basa en el comportamiento, cultura, clima y funciones que deben cumplir para la consecución de los objetivos de la compañía.

Por otro lado, de manera externa, este entorno laboral en el cual desarrollan sus actividades, probablemente repercute en el cliente logrando éste satisfacer sus necesidades y deseos, permitiendo así un beneficio común.

Dado el contexto en el que nos encontramos y siendo el Perú un país en vías de desarrollo, que busca un fortalecimiento económico, consideramos que el sector transportes es uno de los que se ha ido desarrollado con el transcurso del tiempo, por ello, nos hemos enfocado en el transporte interprovincial. Este es un sector dinámico, ya que miles de peruanos utilizan esta modalidad para realizar viajes al interior, por ser accesible para los usuarios y por el servicio a bordo que ofrecen.

Por esta razón, realizaremos un análisis de una de las empresas más reconocidas en el Perú, ya que se encuentra ubicada a lo largo del territorio nacional, a través de sus diferentes sedes. Transportes Turísticos Olano S.A. (Oltursa) es considerada una empresa líder por su calidad y servicio, además, porque su IPA (Índice de Participación en Accidentes) es uno de los más bajos.

Por otro lado, debido a que parte de nuestro trabajo está centrado en los empleados que laboran dentro de la empresa, hemos recopilado información relacionada al trabajo en el Perú. Hoy en día, nuestro país enfrenta un problema de informalidad laboral que, aunque se ha reducido de un 80 a 70 por ciento de la PEA (Población

económicamente activa) en los últimos 10 años, esta cifra aún es muy alta¹. A través de esta información podemos notar que existen muchas personas en el Perú que se encuentran subempleadas (40% de la PEA)², con esto deducimos que al no aplicar su profesión y desenvolverse en un área diferente que puede no ser de su agrado, exista una falta de motivación intrínseca de su parte al desempeñar su trabajo.

Estos empleados al desarrollar sus actividades en un medio informal, no siempre van a contar con todos los beneficios de ley que ofrecen otras empresas y esto influirá en su desempeño y clima laboral en el que se encuentran.

En la Tabla 1 se puede apreciar la población de los departamentos en los cuales centraremos nuestra investigación respecto a Oltursa que han sido escogidos por ser los más representativos de la zona norte y por el acceso que podemos tener en estos lugares.

Tabla 1. Población por departamento

Departamento	Población
Lambayeque	1'400 523
Piura	1'809 013

Fuente: Tabla de Elaboración propia, basado en datos del INEI.

De acuerdo a la información que se muestra en la Figura 1, consideramos conveniente estudiar la parte interna de la organización, enfocada al clima laboral y cómo este repercute en el servicio al cliente teniendo en cuenta variables como: autorrealización, comunicación, condiciones laborales, entre otras que pueden influir en una empresa. Es así que se realizará una primera investigación sobre el clima laboral para luego seguir con el análisis en cuanto a la satisfacción del cliente y comprobar si existe relación entre ambas variables.

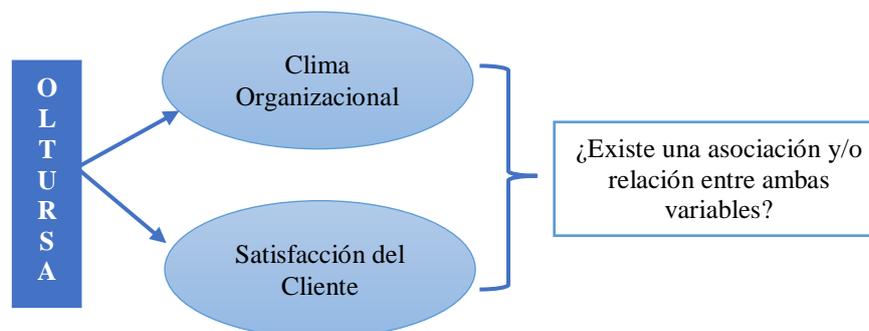


Figura 1. Esquema de planteamiento del problema
Fuente: Elaboración propia

1.2. Objetivos de la investigación

Los objetivos que nos proponemos conseguir con esta investigación son:

¹ Así está el Perú 2016: 70% de trabajadores labora en la informalidad. (2016, 5 de febrero). *RPP Noticias*.

² Ídem

1.2.1. Objetivo general

- Analizar la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción de los clientes en la empresa Oltursa para las ciudades de Piura y Chiclayo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa (filosofía, estructura, propuesta de valor).
- Analizar el clima laboral que se vive dentro de la empresa.
- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes de Oltursa en las ciudades de Piura y Chiclayo con el servicio que prestan tanto preventa como postventa.

1.3. Justificación

Al comenzar esta investigación, es inevitable empezar a dar las razones de nuestro trabajo de tesis, sin mencionar uno de los fenómenos más grandes del mundo actual: “La globalización”, este es un hecho de suma importancia tanto para el desarrollo de la sociedad; así como, para la evolución y adelantos de la tecnología. Gracias a este fenómeno tenemos empresas con altos estándares en tecnología y calidad, mayor competitividad, acceso ilimitado a la información y profesionales cada vez mejor preparados. Esto nos lleva a preguntarnos ¿por qué las personas buscan un buen servicio en calidad y atención a un precio justo? o ¿cómo logran las empresas/negocios satisfacer por completo las necesidades que exige el mercado, de tal manera que las personas se sientan satisfechas con el valor agregado que adquieren por el dinero que invierten?

Estas interrogantes se responden a través de las consecuencias de la globalización, ya que las personas tienen mayor acceso a fuentes de información instantánea, lo que permite que el cliente esté mejor informado y sea más exigente respecto a los productos o servicios que consume. Ya no hablamos solo de un cliente habitual quien busca simplemente satisfacer su necesidad principal, no es exigente y compra lo que le es más familiar porque ya lo ha visto antes; sino de un cliente utilitario quien conoce sus necesidades y está dispuesto a pagar por un bien o servicio que le genere valor, porque compra basándose en el conocimiento y las características del producto.

Con el pasar de los años el PBI (Producto Bruto Interno) per cápita del Perú ha aumentado considerablemente, convirtiéndose en el 2013 en el octavo país más rico de América Latina, por delante de Colombia con un poder adquisitivo anual por persona de 11,403 dólares según un análisis de Latinvex (Latin American Business News & Analysis) basado en datos del FMI³ (Fondo Monetario Internacional). El hecho de que

3 Urra, C. (7 de mayo de 2013). Perú supera a Colombia y se convierte en octavo país más rico de América Latina. *Gestión*.

las personas actualmente cuenten con un mayor poder adquisitivo implica de cierta forma que están dispuestos a pagar por un producto o servicio de calidad. Sin embargo, esto se hace más difícil para las empresas debido a la informalidad que existe en el país.

Hoy en día, el Perú enfrenta una problemática severa, específicamente en el sector transporte con respecto a la informalidad tan alta que llega a representar hasta el 70% del total de pasajeros. Así, tenemos que cada año se transporta 13 millones de pasajeros de manera informal vía terrestre, según estimaciones del Centro de Investigación y Asesoría del Transporte Terrestre (Cidatt)⁴.

Por otro lado, según el ranking obtenido por la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) del IPA 2015⁵, donde se encuentran todas las empresas de transporte de personas (un total de 50) entre las que tienen un menor índice y por ende son más seguras, se encuentran: ITTSA, Transportes El Sol, Oltursa, Perú Bus. Como se puede apreciar todas las empresas mencionadas anteriormente son reconocidas a nivel nacional. Para el presente estudio nos centraremos en la empresa Oltursa.

Oltursa es una empresa perteneciente al sector transporte en el Perú que inició sus actividades hace más de 30 años en 1981. Su actividad principal es el transporte interprovincial de pasajeros así como de carga por los diferentes destinos con los que cuenta (21 en total) y siempre se ha caracterizado por la innovación, seguridad (cuentan actualmente con 82 buses los cuales tienen un plazo de renovación cada 5 años) y calidad de atención a sus clientes desde que comenzó sus operaciones en nuestro país.

Ha sido reconocida en el 2010 con la orden al mérito por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones por su innovación en seguridad y calidad de servicio⁶ y en el año 2014 recibió el premio a Mejor transporte interprovincial por la Cámara de Comercio de Lima.

Toda perspectiva o imagen de una organización tiene sus raíces dentro de la misma, es decir, en sus trabajadores. Al referirnos a ellos no sólo debemos enfocarnos en sus labores y tareas o simplemente en su MOF (Manual de operaciones y funciones). También es necesario prestar atención al desenvolvimiento que tienen dentro de la empresa como personas, dando muestra de sus competencias y habilidades, porque ellos representan a la empresa a través de su actuar, generando valor y satisfacción en sus clientes de forma que se genere fidelización.

Todas estas cuestiones pueden ser influenciadas por la empresa, a través del área de Gestión del talento humano, la cual según Chiavenato (2002, p.5) es:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional

4 Castro, J. (16 de diciembre de 2016). Empresas de transporte terrestre analizan estrategias para enfrentar mayor oferta aérea. *Portal de Turismo*.

5 Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías. (2015). *Ranking del Índice de participación en accidentes de tránsito*.

6 Oltursa. Lima: Symantec.

adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Por lo referido hasta el momento, buscamos estudiar mediante una investigación minuciosa la relación existente entre el clima organizacional y la influencia de éste en la satisfacción de los clientes que reciben el servicio ofrecido por Oltursa. Enfocaremos el estudio en una sección de la región Norte: ciudades de Piura y Chiclayo.

Cabe resaltar, que para lograr íntegramente los objetivos del estudio analizaremos el clima organizacional de la empresa, de tal forma que nos permita conocer de manera más profunda la parte interna de la organización logrando así comprender el ambiente en el que se labora y las relaciones que existen entre los miembros de la misma.

1.4. Delimitación

Dada la amplitud de esta investigación, el estudio será realizado exclusivamente en las sedes de Piura y Chiclayo de la empresa Oltursa.

El estudio se realizó sobre los trabajadores que se encuentren actualmente laborando en la empresa y los clientes que hayan tomado el servicio de la empresa en los últimos cinco años, debido a que Oltursa tiene la política de renovar e implementar sus buses cada 5 años.

Para la recolección de información se aplicó encuestas, las cuales se realizaron en los meses de junio y julio con la finalidad de evitar sesgo en la información por motivo de fechas festivas.

De acuerdo a lo propuesto por el modelo SERVQUAL, optamos por aplicar solo una encuesta a los clientes que ya habían tomado el servicio porque sería dificultoso el tratar de encuestar al mismo cliente para conocer lo que espera del servicio y lo que realmente recibe

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Dentro de toda investigación es de vital importancia indagar acerca del tema de interés, ya que estos estudios por lo general han sido previamente realizados por otras personas, a nivel nacional o internacional. Gracias a estas investigaciones, que han sido tomadas en un intervalo de los últimos 5 años, hemos logrado obtener un conocimiento previo respecto al tema de clima organizacional y servicio al cliente. De manera que continuemos con la investigación, y sean aplicados en el contexto y realidad específicos en los que basamos nuestro estudio.

Para iniciar con los antecedentes, se encuentra la tesis de grado de Morán (2016): “Análisis de la calidad de servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de Esmeraldas desde la óptica del usuario”, el cual tenía como objetivo analizar la calidad del servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de Esmeralda desde la óptica del usuario. Por lo que se desarrolló una investigación sobre la calidad del servicio de transporte.

La investigación fue de tipo descriptiva. Para este estudio se consideró una muestra de cuatrocientos siete (407) personas de diferentes lugares de la localidad que contaran con quince (15) años o más. El muestreo aplicado fue proporcional según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La técnica de recolección de datos fue la observación por encuestas y su instrumento una encuesta que constaba de diecinueve (19) preguntas. Asimismo, se realizó una entrevista a ocho (8) directivos y socios de cooperativas de buses urbanos.

De los resultados obtenidos el autor estableció que existe un alto grado de insatisfacción de los usuarios del servicio de transporte en relación a la variable, llegando a la conclusión que la calidad del servicio de transporte urbano en Esmeraldas presenta múltiples deficiencias debido a la falta de evaluación al servicio en casi sesenta (60) años de utilización. En base a lo obtenido se propuso que las operadoras del servicio establezcan diálogos continuos entre ellas y con la entidad encargada de esta competencia para que puedan buscar soluciones y dar un servicio óptimo. Asimismo, evaluar al menos una vez al año el servicio.

Otro antecedente es la investigación realizada por Rimarachín (2015) en su estudio: “Evaluación de la calidad del servicio en relación a la satisfacción del cliente en la agencia de viajes Consorcio Turístico Sipán Tours SAC, Chiclayo”. Su objetivo era evaluar la calidad del servicio en relación a la satisfacción del cliente en la agencia de viajes Consorcio Turístico Sipán Tours, Chiclayo. Por lo tanto, se desarrolló una investigación sobre la calidad de servicio siguiendo el Modelo SERVQUAL.

La investigación fue exploratoria y descriptiva bajo la modalidad de campo. El estudio consideró a un total de sesenta y cuatro (64) clientes de la empresa. La técnica de recolección de datos fue observación por encuestas y su instrumento el cuestionario del Modelo Servqual que cuenta con veintidós (22) ítems y cinco (5) dimensiones.

Entre los resultados la autora determinó que la calidad del servicio que brinda la agencia de viajes Sipán Tours SAC es buena y que el 91% de sus clientes se encuentran satisfechos teniendo una percepción positiva de que la empresa se preocupa por satisfacer sus expectativas y necesidades evitando cometer errores. Es así que se recomendó la evaluación frecuente de la calidad del servicio a fin de corregir debilidades y deficiencias en un plan de mejora, en ese sentido se elaboró una propuesta para que la empresa llegue a un 100% en la calidad de servicio que ofrece y no tener clientes insatisfechos.

Para continuar con los antecedentes, presentamos la investigación de Arias, W. y Arias, G. (2014) con el título: “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado”, tiene como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa en Arequipa. Por esta razón, se desarrolló un estudio en base a la satisfacción laboral y clima organizacional.

La investigación fue de tipo descriptivo, diseño correlacional. El estudio consideró una muestra de 45 trabajadores de la pequeña empresa privada. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron el Perfil Organizacional de Likert y la Escala de Satisfacción en el trabajo de Warr, Cook y Wall.

De los resultados obtenidos se mostró que existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral. Según esto, se concluyó que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada.

Para finalizar con los antecedentes, tenemos la investigación de Alvarado, P. y Ríos, J. (2011) titulada “Clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Importaciones Ríos Mechán SAC”, la cual tiene como objetivo saber qué relación existe entre el clima laboral y la satisfacción del cliente de la empresa Importaciones Ríos Mechán SAC, para lo cual se evaluó la relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente basado en la “Teoría de Clima Organizacional y de los Sistemas de Rensis Likert”.

La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño correlacional. El estudio es analítico proporcional y la muestra ha seguido los requerimientos de la técnica de la encuesta tomando como base la escala de Likert, esto significa que a 36 reactivos han correspondido un mínimo de 65 encuestados, los participantes de la encuesta han sido las personas más involucradas con la organización como son los trabajadores y clientes de la empresa en donde se realizó el estudio.

De los resultados obtenidos se comprueba que existe una relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente, en el sentido que al mejorar el clima laboral se incrementa la satisfacción del cliente, es decir el clima laboral si influye en la satisfacción del cliente.

Con los antecedentes presentados anteriormente, pudimos observar que hay estudios previos relacionados con nuestra investigación. Tal es así que encontramos investigaciones referentes por un lado al clima laboral y por otro a la satisfacción del cliente, estos estudios nos servirán de guía, ya que presentan ciertos instrumentos y técnicas que han aplicado para medir estas variables. Así tenemos que en una investigación aplicaron el modelo SERVQUAL, el cual nosotras tomaremos como referencia para medir la calidad del servicio para el cliente.

La originalidad de nuestra investigación es intentar resaltar la importancia que posee el clima laboral dentro de la empresa y sobre todo la relación que este tiene con la satisfacción del cliente, ya que no hemos encontrado muchas investigaciones que correlacionen estas dos variables en nuestro país, menos aún en empresas de transporte interprovincial. Por esta razón, el último antecedente que mencionamos es el que más se asemeja al estudio que queremos, aunque no se trate de una empresa de transportes.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión del talento humano

Para poder hablar del clima laboral dentro de una empresa debemos empezar por definir la gestión de talento humano en la misma, ya que son las percepciones de las personas que laboran ahí las que definen el clima laboral; por lo tanto, la manera en que gestione el talento humano influirá en las percepciones que cada trabajador pueda tener.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que surgen día a día en el entorno como la importancia creciente de la innovación, el acortamiento del ciclo de vida de productos, nuevos espacios económicos, desarrollo de transportes y comunicaciones, cambios sociales y demográficos; influyen en gran medida en el accionar diario de cada organización. La gestión de las empresas, en la actualidad, no solo se basa en elementos como la tecnología y la información, sino también, en las personas que en ella participan.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de toda organización, si el personal está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la empresa

marchará bien; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su talento humano.

Tal como lo menciona Ferreiro y Alcázar (2012):

El hombre es un ser vivo con tres dimensiones fundamentales: cuerpo, inteligencia y voluntad. No es un ser terminado sino incompleto que debe perfeccionarse por medio de su acción y su trabajo. El hombre no está hecho para alcanzar un equilibrio estático, ha de crecer buscando una mayor plenitud.

Ya que el trabajo le permite al hombre perfeccionarse, este debe ser un ambiente que desarrolle y promueva la realización tanto personal como profesional.

Chiavenato (2002) afirma que la Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.

Con el fin de lograr sus objetivos, la organización requiere una serie de recursos, los cuales deben ser administrados correctamente; así tenemos: los recursos materiales que están comprendidos por el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, etc.; los recursos técnicos que incluyen los sistemas, procedimientos, organigramas, entre otros; y el talento humano que comprende conocimientos, experiencia, motivación, habilidades, potencialidades, y otros.

2.2.2. Clima laboral

2.2.2.1. Definiciones

El inicio del estudio del clima organizacional se sitúa en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido en que se plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel y dentro de ellos se encuentra el clima laboral (Fernández y Sánchez, 1996).

En la actualidad, se considera que el clima organizacional es un concepto relativamente nuevo, que ha tomado vital importancia dentro de las organizaciones, debido a que es un concepto amplio que puede abarcar diferentes perspectivas de forma en que se integre el ambiente como una variable sistémica.

Talcott Parsons (1966)⁷ planteó que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad, además esta teoría proponía integrar la

⁷ Parsons, T. (1996). *Estructura y proceso en las sociedades modernas*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración se podía dar mediante los roles, el status y las expectativas; siempre y cuando, se tenga en cuenta la personalidad y la normativa.

En resumen, el clima organizacional surge en una etapa en la que es necesario explicar ciertos fenómenos globales que tienen lugar dentro de las organizaciones. Asimismo, su importancia radica en el desarrollo holístico y completo dentro de cada una, debido a que está basado en el papel que juegan los individuos en una organización.

El concepto de clima organizacional tiene diversas características planteadas por Bustos y Miranda (2001)⁸ entre las que podemos destacar:

- El clima puede ser percibido por los miembros de la organización de manera directa o indirecta, lo que lo determina, 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 los miembros que puede darse por varias razones como lo días finales de cierre, reducción de personal, incrementos de salarios, motivación, entre otros.
- El clima en general junto con las personas que lo componen conforman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En la Tabla 2, se presenta un compendio de las definiciones más importantes de clima laboral, a lo largo de los años.

Independientemente de las múltiples definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional existe un consenso en que este hace referencia a los sentimientos, actitudes y personalidad que caracteriza a cada uno de los trabajadores de la organización y cómo ellos perciben su ambiente laboral, teniendo en cuenta las relaciones, la organización en sí, la satisfacción entre otros.

Cabe resaltar, que el clima organizacional afecta el comportamiento del talento humano y lo predispone ya sea positiva o negativamente, lo que genera cierto nivel de influencia en la productividad, creatividad e identificación con el trabajo, entre otros. (Azócar, 2014).

Toda situación de trabajo está estrechamente relacionada con ciertos factores específicos como las características físicas y psicológicas del individuo, y sus actitudes; así como, el entorno y contexto social en el que se desarrolla. Lo mencionado anteriormente, la parte interna del individuo, así como el entorno externo a él son un elemento importante en el desarrollo y evolución de las organizaciones.

⁸ Bustos, P. y Miranda, M. (2001). *Clima Organizacional*. Santiago: Lautaro

Tabla 2. Definiciones de clima laboral

Autor	Año	Definición
Lewin	1951	Menciona que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales ⁹ , sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.
Litwing y Stringer	1968	Consideraron que clima organizacional involucra a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.
Brunet	1987	Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción, productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
Chiavenato	1992	El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica que existe en cada organización.
Rodríguez	1999	Expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.
Anzola	2003	Opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, lo que diferencia a una organización de otra.
Méndez Álvarez	2006	Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y la estructura organizacional que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Por esta razón es que “para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados” (Brunet, 2004).

2.2.2.2. Dimensiones de clima organizacional

Litwing y Stringer¹⁰, presentan nueve dimensiones que explican el clima dentro de una empresa, a continuación, las presentamos:

- 1. Estructura:** Representa la percepción que tienen 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

⁹ Se hace referencia a la motivación, satisfacción y las actitudes del individuo.

¹⁰ Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de la Organizaciones. México: Prentice Hall

trabajo. La medida que la organización pone en la burocracia versus el énfasis puesto en el ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. **Responsabilidad:** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con 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 en niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen 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 es un elemento importante valioso dentro del grupo de trabajo.

En la Figura 2 que se presenta a continuación se expone el esquema de clima organizacional propuesto por Litwing y Stringer, según el cual clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (tecnología, estructura organizacional, liderazgo, procesos de decisión, entre otros) y las tendencias motivacionales de los miembros de la organización (que se traducen en un comportamiento de los mismos que tiene consecuencias sobre la organización como: productividad, satisfacción, producción).

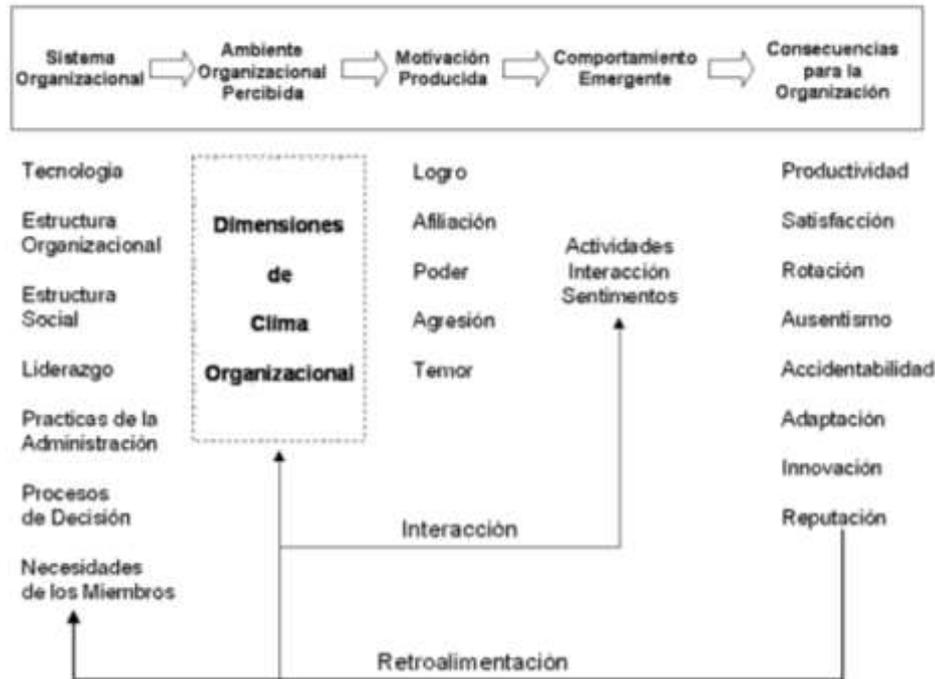


Figura 2. Esquema de clima organizacional

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

La relevancia de este esquema se encuentra en que confirma que el clima organizacional influye en el comportamiento que manifiestan los miembros de la organización condicionando los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.2.2.3. Características del clima organizacional

Para poder alcanzar un clima laboral óptimo es necesario tener en cuenta sus características, pues a pesar de que este varíe según cada organización, existen patrones ya establecidos que definen el clima en general en una empresa.

En consecuencia, esas características del clima organizacional son¹¹:

- De cierta forma es permanente, aunque experimente cambios por situaciones circunstanciales.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
- Tiene implicancia en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- Se afecta por los comportamientos y actitudes de los empleados.

¹¹ Peláez, OC. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos.
- El ausentismo y la rotación son indicadores de un mal clima laboral.

2.2.2.4. Tipos de clima organizacional

Como ya lo mencionamos anteriormente, el clima organizacional hace referencia a las características del ambiente de trabajo que son percibidas por los empleados y tienen consecuencias en el comportamiento laboral.

Dentro del clima laboral se presentan diferentes tipos (Barroso, 2004).

- **Clima tipo Autoritario-Explotador:** En este se puede apreciar que el nivel jerárquico más alto carece de confianza en sus trabajadores, por lo que hay poca interacción entre superiores y subordinados. Los empleados suelen trabajar en un ambiente de miedo, amenazas, castigos, recompensas ocasionales y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad.
- **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** La dirección tiene confianza condescendiente a sus empleados, algunas decisiones son tomadas en niveles jerárquicos más bajos. En este caso, los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores son la recompensa y a veces el castigo. Los trabajadores tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado. Busca satisfacer necesidades sociales de sus empleados.
- **Clima tipo Participativo- Consultivo:** Las decisiones suelen tomarlas los niveles directivos, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas. La dirección tiene más confianza en sus empleados y la comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores. Se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y estima.
- **Clima tipo Participativo – Grupal:** La dirección tiene total confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están distribuidos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se da de forma ascendente, descendente y lateral. Los trabajadores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento. Existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.

Cuanto más se encuentre la organización cerca de este tipo de clima, mejores son las relaciones entre la dirección y su personal. Mientras más cerca esté al clima de tipo autoritario- explotador las relaciones serán peores.

2.2.2.5. Modelos del clima organizacional

En el caso de clima organizacional al ser un concepto nuclear que afecta y puede ser afectado por una variedad de fenómenos y comportamientos organizacionales, de compleja relación entre variables, hace que aún no se permita hablar de un modelo general explicativo satisfactorio.

Para que un modelo pueda considerarse un modelo de clima, no es suficiente que el clima sea parte de sus componentes, sería necesario especificar las variables concretas generadoras de los distintos tipos de clima.

Según Chiang, Martín y Nuñez (2010) existen distintos modelos centrados en diferentes niveles individual, grupal u organizacional, o bien integradores de niveles con lo que consecuentemente aumenta la complejidad y la generalidad del modelo.

- **Modelos Aditivos**

Son los más simples y fáciles de utilizar, en los cuales se asume que cada variable influye separada pero directa y acumulativamente en los resultados.

Su limitación básica está en tratar de modo independiente lo que en realidad se encuentra relacionado, imposibilitando captar relaciones multinivel y de nivel cruzado.

- **Modelos Mediadores**

En ellos se asume que algunas variables contextuales ejercen influencia de modo indirecto, afectando a otras que están más directamente relacionadas con los resultados. Está bien considerar que el clima más que actuar directamente sobre los comportamientos organizacionales lo hace fundamentalmente sobre las variables inmediatas que afectan directamente a dichos comportamientos. El clima en este contexto funcionaría a modo de catalizador.

- **Modelos Interactivos**

Estos son los más complejos a causa de que asumen que el clima no solo influye, sino que es influido por el conjunto de variables en un proceso múltiple y de efectos concurrentes, tanto si es de manera directa o indirecta. Las variables en estos modelos pueden ser utilizadas tanto como variables independientes como dependientes.

2.2.2.6. Amenazas al clima organizacional

Un ambiente laboral inadecuado llega a convertirse en una amenaza para los trabajadores y, por ende, para la empresa cuando el departamento de recursos humanos a través de sus políticas no logra evitar los conflictos, ni la desmotivación y hasta puede haber indicios de menosprecio del valor de los recursos humanos dentro de la empresa. Por esta razón, la armonía del entorno laboral debe ser sagrada y nadie debe atentar contra la paz y tranquilidad de esta.

- **Burn out:** Cherniss (1980) indica que el síndrome de Brun Out es la respuesta negativa hacia la tensión de trabajo, siendo un fenómeno que afecta fuertemente a los individuos dentro del ambiente organizacional. También se considera como una respuesta emocional negativa de estrés por la fuerte exigencia laboral, de donde se deducen tres factores asociados que son el agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de realización personal.
- **Mobbing:** El acoso laboral indica la presión obstinada que sufre un empleado en su lugar de trabajo. Es la acción de un hostigador (subalterno o superior) conducente a producir miedo o terror en el trabajador afectado hacia su lugar de trabajo.

El término mobbing se ha generalizado rápidamente y procede del verbo en inglés *to mob* que significa arremeter o lanzarse contra alguien y debe su actual divulgación en el mundo laboral al etólogo Konrad Lorenz (1903-1989). Ejemplos claros de esto son: la sobrecarga de trabajo, la asignación de objetivos con plazos inalcanzables, avasallar al trabajador, retener información crucial para su trabajo, entre otros.

- **Ascensos sin mérito:** Son una de las causas que contribuyen al deterioro del clima laboral. “Esta problemática, que es de las más comunes, no sucedería si la política de la institución toma en cuenta el desempeño y el ascenso por mérito, porque cuando no es así despierta los celos y la crítica de los compañeros.” (Félix, G. 2012)

2.2.2.7. Clima organizacional en el Perú

Orbegoso (2006, p.138) señala que “el clima laboral ha sido en los últimos años, un concepto muy socorrido en la investigación académica”. El interés que ha surgido en este tema se hace notar en el creciente número de investigaciones ya que desde 1980 existen varias decenas de tesis de pregrado y posgrado sobre este tema sustentadas en varias universidades de nuestro país; además, los programas de posgrado giran en torno a problemáticas empresariales donde se incluye algunas relacionadas al clima organizacional en el Perú.

De acuerdo a los estudios en muestras de empresas públicas y privadas, Flores (1981) afirma que el clima se ve influido por el tipo de propiedad (pública o privada), por los procedimientos de producción, por las actitudes del elemento humano, por su motivación, por el flujo de información imperante de la empresa, etc.

Varias investigaciones han mostrado que el personal de las empresas peruanas las califica de lugares entre buenos y regulares para trabajar. Así lo evidencian en organizaciones privadas, entre empresas e instituciones educativas, Fernández (1995), Pollack (2001), Pulido (2002) y Arteaga (2007); y para empresas públicas y privadas Palma (2004). De tal manera, que son muy pocas las entidades en las que los encuestados califiquen su centro de labores como inadecuado, cerrado, negativo o insoportable.

Según Orbegoso, esto trae consigo dos suposiciones: Primero que los interrogados se ven empañados por la “deseabilidad social” esto es, declaran lo que creen que espera obtener el investigador, aunque eso no corresponda con la verdad. Segundo, se ven presionados por la pérdida de prestigio que conllevaría hablar mal de su lugar de trabajo.

Dentro del artículo “Meta análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú” Orbegoso menciona que dentro de los instrumentos más usado para medir el clima organizacional se encuentra el Clima Laboral de la psicóloga Sonia Palma (2004) y el cuestionario de Clima Organizacional de Litwing y Stringer.

En el Perú, algunas de las empresas que aplican encuestas para medir el clima organizacional según *Great Place to Work* son: Liderman, Interbank, Saga Flabella, Belcorp y Supermercados Peruanos.

2.2.3. Satisfacción del cliente

2.2.3.1. Concepto

En los últimos años, las franquicias norteamericanas se han enfocado en capacitar a sus empleados para que aprendan a sonreír y prestar una atención cordial y amable al cliente.

Harris (2001) afirma que “en los Estados Unidos las compañías han aprendido que buscar la satisfacción del cliente es un buen negocio”, con esto se refiere a que es necesario que el cliente al finalizar la compra se encuentre satisfecho para que haya una repetición de la misma, esto es vital dentro de un mercado competitivo para posicionarse en la mente del consumidor.

El objetivo de satisfacer al cliente dentro de una empresa, ya no solo es misión del departamento de mercadotecnia, sino que ha traspasado esta

barrera siendo ahora un objetivo común de todas las áreas de la empresa (producción, finanzas, recursos humanos, etc.).

Sabemos que existen diversos beneficios que trae consigo la satisfacción del cliente, Thompson (2006) los clasifica en tres¹²:

1. El primer beneficio es: El cliente satisfecho, por lo general vuelve a comprar lo que se refleja en su lealtad y próxima compra del mismo u otros productos.
2. El segundo beneficio es: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio de tal manera que la empresa se beneficiará con una publicidad gratuita que el cliente satisfecho realizará a las diferentes personas con quienes interactúa.
3. El último beneficio: El cliente satisfecho deja de lado la competencia logrando que la empresa construya mayor participación de mercado.

Una de las lecciones más importantes de satisfacción del cliente es saber escuchar, pues es necesario que el empleado pueda definir correctamente la necesidad y deseo del cliente. La clave de una venta no se encuentra en ofrecerle al cliente todo a un precio económico, sino en darle exactamente lo que necesita.

La satisfacción del cliente debería ser uno de los principios básicos dentro de la gestión de toda empresa que se guíe por la frase “satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero”¹³ la cual debería tomarse como modelo, pues a pesar de ser una promesa difícil y riesgosa, más aún en nuestro entorno caracterizado por los abusos y arbitrariedades, traería como consecuencia que el cliente aprenda a confiar en la compañía y repita su compra.

Como sabemos que existen diferentes enfoques desde los que se ha tratado la satisfacción del cliente y las diferentes definiciones que se le ha dado a este concepto, a continuación, en la Tabla 3 mencionaremos algunas de ellas.

¹² Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14^a). México: Pearson Educación

¹³ Harris, J. (2001) *Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio*. Buenos Aires: Sur

Tabla 3. Definiciones de satisfacción del cliente

Autor	Año	Definición
Howard y Sheth	1969	Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio.
Tse, Nicosia y Wilton	1990	Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, se trata, pues, de un proceso multidimensional y dinámico.
Bachelet	1992	Consideró que la satisfacción era una reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio. Creía que esta definición incluía la última relación con un producto o servicio, la experiencia relativa a la satisfacción desde el momento de la compra y la satisfacción en general experimentada por usuarios habituales.
Zeithaml, Berry y Parasuraman	1993	Sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio.
Ostrom y Lacobucci	1995	Afirmaron que la satisfacción del cliente se juzgaba mejor tras una compra, estaba basada en la experiencia y tenía en cuenta las cualidades y beneficios, así como los costos y esfuerzos requeridos para realizar la compra.
Gerson	1996	Sugirió que un cliente se encuentra satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas se saciaban o superaban. Y resumía este principio en una frase contundente “La satisfacción del cliente es simplemente lo que el cliente dice que es”.
Kotler	2001	Define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. Es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas ¹⁴ .

Fuente: Elaboración propia

2.2.3.2. Principios básicos para la satisfacción de clientes

Dentro de nuestra investigación, consideramos importante mencionar los 4 principios básicos para la satisfacción de clientes que propone Franco (2001), para de esta manera entender mejor el concepto y tener una visión más amplia del mismo.

- Satisfacción del cliente= Percepciones – Expectativas. Todas las personas esperan algo, la diferencia entre lo que se desea recibir y lo que se recibe realmente al momento de la compra es la satisfacción del cliente. No basta con satisfacer las expectativas que tiene el cliente, sino que es importante ir más allá, porque el consumidor cada vez tendrá mayores expectativas.
- Queja + Solución= Incrementa la satisfacción. La capacidad de resolver rápidamente los problemas es un factor de éxito, ya que recibir una queja nos permite enterarnos de aspectos o situaciones que generan

¹⁴ Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (8ª). México: Pearson Educación

malestar o desagrado de manera que se logre mejorar y desarrollar una estrategia para detectar corregir y prevenir errores.

- Cliente muy satisfecho= cliente fiel. Las empresas buscan la satisfacción de sus clientes porque de esta manera lograrán que se fidelicen con ellos y es menos costoso que un cliente recompre a que se tenga que atraer uno nuevo.
- Cliente= #1. La satisfacción del cliente es el objetivo final de cada empresa que busque ser más competitiva dentro del mercado. Por ende, debe ser lo primero y lo más valioso para todos los empleados de una compañía.
- Métodos para hacer un seguimiento y cuantificar la satisfacción de los clientes: sistemas de quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción de clientes, clientes disfrazados y análisis de clientes perdidos.

2.2.3.3. Elementos de satisfacción del cliente

Siguiendo con la definición de Satisfacción del cliente planteada por Kotler por ser la más actual y además que nos brinda mayor información respecto al tema; tenemos que se derivan 3 elementos mencionados a continuación.



Figura 3. Fórmula de nivel de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia, basado en Dirección de Mercadotecnia (2001)

En la Figura 3 se muestra la fórmula de nivel de satisfacción del cliente propuesto por Kotler, de la cual derivan los 3 elementos de satisfacción de clientes.

- **Rendimiento percibido:** Hace referencia al desempeño que el cliente considera que obtuvo luego de adquirir el producto o servicio, es decir, el resultado que el cliente percibe que consiguió.

El rendimiento percibido se caracteriza por basarse en los resultados que el cliente obtiene determinado por su punto de vista, está fundado en las percepciones del cliente no necesariamente en la realidad. Además, sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente y dependerá mucho del estado de ánimo de este y su razonamiento.

- **Expectativas:** Se refieren a la esperanza que los clientes tienen por conseguir algo, por lo general las expectativas se producen cuando la empresa hace promesas acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio que ofrece. También se genera cuando hay experiencia de

compras anteriores y cuando hay opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.

Las empresas deben ser cautelosas en las expectativas que general en los clientes, pues si son muy bajas no los atraerán, pero si son muy altas los clientes se sentirán decepcionados después de haber hecho la compra.

- **Niveles de satisfacción:** Después de haber realizado la adquisición del producto o servicio, los clientes pueden experimentar uno de estos tres niveles de satisfacción:
 - **Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - **Satisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - **Complacencia:** se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

2.3. Hipótesis y variables

2.3.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Oltursa (sedes de Piura y Chiclayo), de manera que si se mejora el nivel de clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes.

2.3.2. Hipótesis operativas

H_0 = El clima laboral no está relacionado con la satisfacción de los clientes.

H_1 = El clima laboral sí está relacionado con la satisfacción de los clientes.

2.3.3. Variables

- Variable independiente (V.I)
Clima organizacional
- Variable dependiente (V.D)
Satisfacción del cliente

2.3.4. Definición operacional de las variables

En la Tabla 4 se presentan las variables que analizaremos en nuestra investigación con sus definiciones y los indicadores que se utilizarán.

Tabla 4. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
V.I. Clima organizacional	El clima organizacional involucra los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. (Litwing y Stringer, 1968)	Elementos que lo integran. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorrealización ▪ Involucramiento laboral ▪ Supervisión ▪ Comunicación ▪ Condiciones laborales
V.D. Satisfacción del cliente	Es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio. (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993)	Elementos que lo integran. <ul style="list-style-type: none"> – Elementos tangibles – Seguridad – Capacidad de respuesta – Empatía – Fiabilidad

Fuente: Elaboración propia

2.4. Filosofía de Oltursa

2.4.1. Historia de Oltursa

Oltursa se fundó hace más de 36 años, empezando sus operaciones hacia la primavera del año 1981. Fue la empresa pionera en traer los buses-cama de dos pisos al país, al punto que llegó a ser casi una atracción célebre en la famosa “Feria del Hogar”, los primeros en incorporar los GPS en la totalidad de su flota, mucho antes que la ley obligara a todas las empresas formales a hacer lo mismo, la primera en descentralizar su atención del centro de Lima a una zona más tranquila y segura con la Estación Turística “San Isidro”, los primeros en dotar de wi-fi para el servicio de internet a bordo en toda la ruta y hasta de proporcionar los famosos iPads en algunos de sus servicios y rutas.

Premiada en el 2010 con la orden al mérito del MTC por su innovación en seguridad y calidad de servicio, Oltursa es la línea de transportes con mayores índices de satisfacción del cliente debido a un servicio que siempre está a la vanguardia en cuanto a seguridad y calidad de atención abordo.

2.4.2. Visión, misión y valores

- **Visión**
Liderar los viajes en bus con un servicio de calidad.
- **Misión**
Ofrecer un servicio de calidad, seguro y eficiente con el profesionalismo de nuestros colaboradores y tecnología actual.
- **Valores**
 - Actitud de servicio
 - Seguridad

- Innovación
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Cordialidad

2.4.3. Propuesta de valor

En la Tabla 5 se muestran los diferentes servicios que ofrece la empresa Oltursa en las sedes de Piura y Chiclayo que son objeto de nuestro estudio.

Tabla 5. Servicios que ofrece Oltursa

Servicio	Descripción	Precio servicio Lima	
		Piura	Chiclayo
Bus cama doble VIP	-Ofrece los mejores servicios en ambos pisos: SS.HH., 12 asientos de 160° en el primer piso y 25 asientos de 160° en el segundo piso.	135	100
Bus cama VIP relax	-Ofrece: 12 asientos de cuero en el primer nivel, 18 asientos en el segundo piso (reclinación de 160° grados). 5 asientos individuales en el segundo piso con una reclinación de 180°. Servicio de tomacorrientes.	150	135
Bus cama Premier	-Ofrece: 36 asientos con reclinación de 140° con pantalla individual para la selección de películas. Este bus solo se ofrece en las ciudades de Chiclayo y Trujillo. Bodegas muy amplias con espacio para descanso de piloto.	-	75
Bus G7 52	-Ofrece: 12 y 40 asientos respectivamente en el primer y segundo piso con reclinación de 140°. Es el servicio más económico que ofrece la empresa.	90	75

Fuente: Elaboración propia



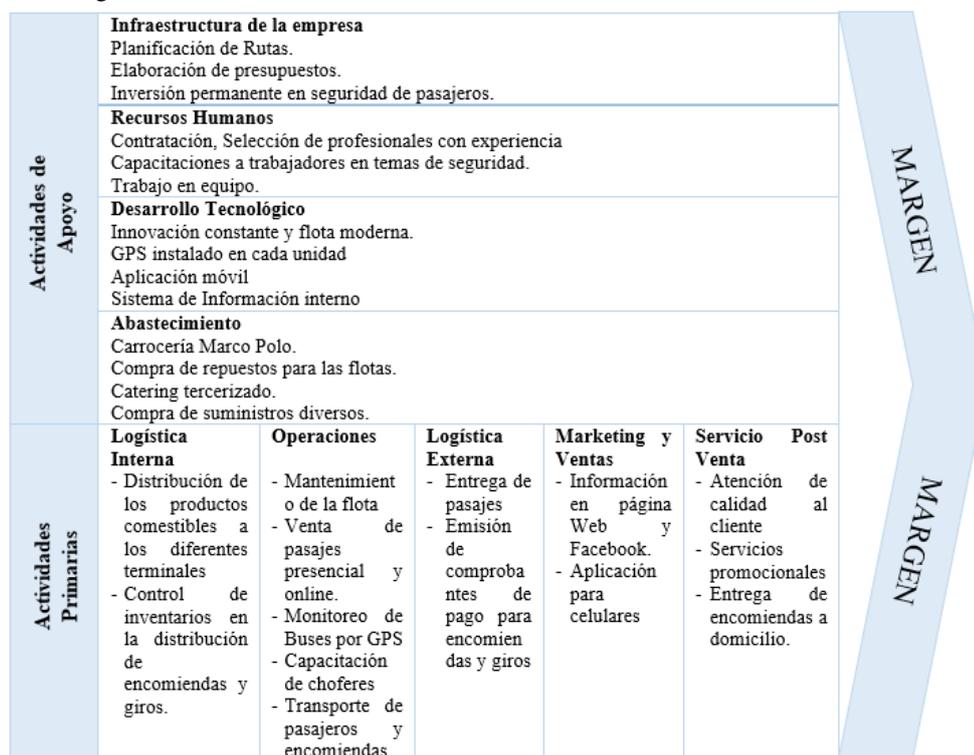
Figura 4. Buses de la empresa
Fuente: Elaboración propia, basada en la Web de Oltursa.

▪ Cadena de valor

Toda empresa que busca crear valor y, por ende, mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor. Este modelo permite a las organizaciones analizar el conjunto de sus actividades con el propósito de optimizar cada etapa para lograr una ventaja competitiva. Esta es una herramienta muy preciada en la medida que actúa en el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado.¹⁵

A través de la herramienta de Cadena de Valor (Figura 5) hemos podido identificar que las actividades que generan valor para la empresa son: Operaciones y Servicio, dentro de las cuales lo que más resalta es una innovación constante en todos sus ámbitos, la calidad en la atención y la inversión constante en garantizar la seguridad de sus pasajeros (tratados como amigos y/o familiares), por medio de la última tecnología y la flota más moderna del país.

Figura 5. Cadena de valor de Oltursa



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las estrategias genéricas expuestas por Porter y comentadas por Schnaars (1991), Oltursa presenta una estrategia de diferenciación basada en la seguridad en el servicio que ofrece dentro de la industria en la que opera, mediante los siguientes factores:

¹⁵ Restrepo, L. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

- La flota más moderna del mundo de doble piso
- GPS satelital con monitoreo en tiempo real y control permanente
- Cabina de pasajeros aislada de choferes
- Mantenimiento preventivo
- Cambio de choferes cada 4 horas
- Selección de los mejores pilotos

2.4.4. Estructura organizacional

La empresa presenta una estructura formal planeada que se representa gráficamente a través de un organigrama en el que se observan las relaciones entre los diferentes puestos, como las diversas dependencias, los niveles de jerarquía, líneas autoridad y las relaciones de asesoría o de apoyo.

En la Figura 6 se presenta el organigrama general de la empresa Oltursa, el cual es de tipo General Funcional- Staff¹⁶. Se utiliza este organigrama cuando la autoridad de línea o funcional recibe asesoramiento o *staff* por grupos especializados para cada función.

Este tipo de organigrama asegura una asesoría especializada e innovadora, además genera actividades conjuntas y coordinadas. Asimismo, los conocimientos de expertos influyen en la solución de problemas.

La empresa presenta una centralización en su estructura organizacional, la cual no debe ser confundida con la delegación de autoridad y responsabilidades que existe. La centralización siempre está presente en mayor o menor grado en la empresa, ya que disminuye al máximo la duplicidad de funciones, el grado de responsabilidad es más eficiente, se da una gerencia altamente coordinada, el control es inmediato luego de las decisiones tomadas.

¹⁶ Machuca, A. (2009). *Las Organizaciones del siglo XXI Apuntes de Administración general*. San Marcos: Perú.

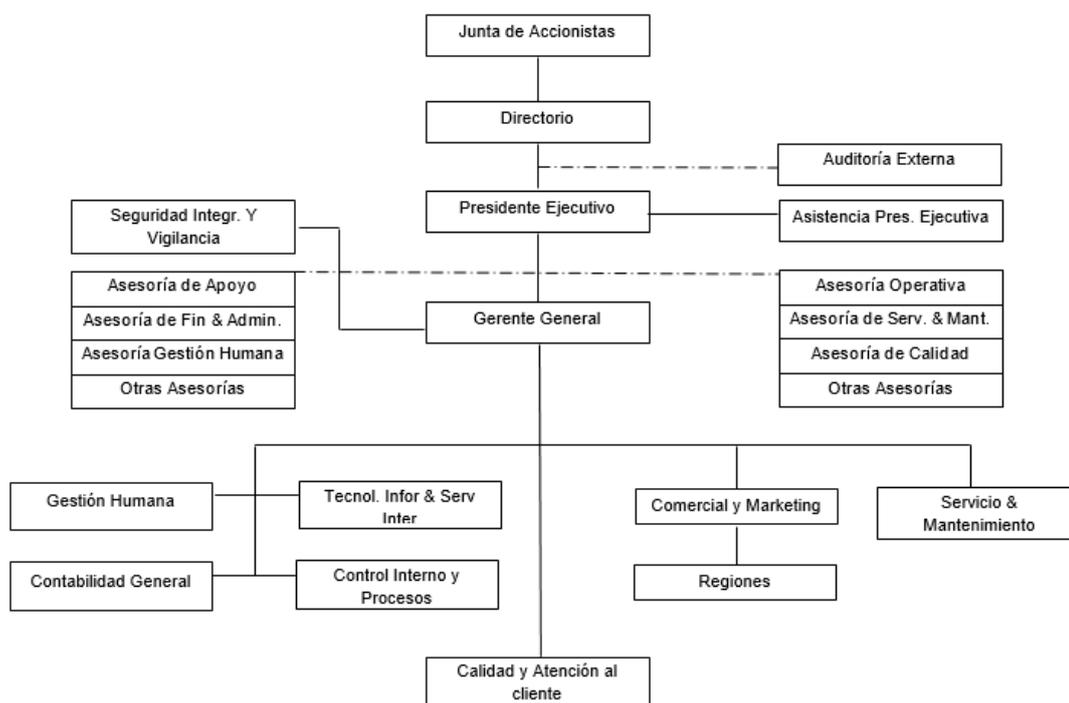


Figura 6. Organigrama de la empresa
Fuente: Departamento de Gestión Humana de Oltursa

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1. Tipo de investigación

Utilizando la clasificación planteada por Grinnell (1997), donde se hace referencia a un enfoque cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo está fundamentado en un esquema deductivo y lógico que busca dar respuesta a hipótesis o preguntas de investigación, haciendo uso de un análisis estadístico que le permita a través de sus muestras representativas generalizar los resultados de sus estudios. El enfoque cualitativo, en cambio, se basa en un esquema inductivo, su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales¹⁷.

En esta investigación se utilizó el modelo de enfoque dominante (Hernández, Fernández y Baptista, 2004) desarrollado bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, en donde uno prevalece, y la investigación mantiene un componente del otro enfoque.

En este estudio predomina el enfoque cuantitativo, ya que se ha aplicado un instrumento sistemático, encuestas, que se ha procesado con frecuencias estadísticas. A esta investigación se le agregará un componente cualitativo utilizando herramientas como observación directa e indirecta.

3.2. Diseño de la investigación

Al realizar una investigación descriptiva para este estudio, según Churchill (2003) existen 2 tipos de estudios descriptivos: longitudinales y transversales o transeccionales. En este estudio se hizo uso de una investigación transeccional, pues se buscó realizar una recolección de datos y evaluar una situación en un punto determinado de tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Además, de hacer uso de un enfoque dominante con un alcance correlacional.

¹⁷ Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw – Hill Interamericana.

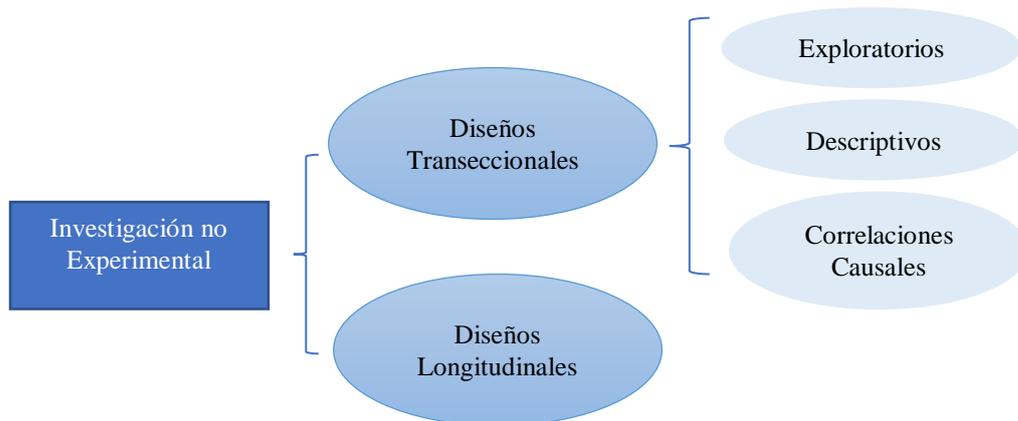


Figura 7. Esquema de Investigación no experimental

Fuente: Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*.

Como se puede observar en la figura 7, el diseño transversal se divide en tres. Para este estudio, aplicaremos un diseño correlacional, pues describiremos la relación entre dos variables (clima organizacional y satisfacción del cliente). En este diseño lo que se mide – analiza es la asociación entre variables en un tiempo específico.

En el caso de un enfoque mixto con base cuantitativa, estos diseños se fundamentan en hipótesis correlacionales dependiendo del alcance del estudio; asimismo, este tipo de diseños en ocasiones describen relaciones en uno o más grupos o subgrupos y suelen describir primero variables incluidas en la investigación para luego establecer relaciones entre estas.

3.3. Población y muestra

Población

Para el enfoque cuantitativo, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1980). Además, la población también la definen como el conjunto de datos o elementos cuyas propiedades se van a analizar (Alvarado y Agurto, 2009). De acuerdo a las definiciones citadas, para nuestra investigación, la población estará constituida por todo el personal que labora en la empresa de transportes interprovincial Oltursa S.A.

Por otro lado, la población para los clientes se considera a todas las personas que han utilizado el servicio de transportes de la empresa Oltursa, al menos por una (1) vez en los últimos 5 años.

Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a las que llamamos población.¹⁸

¹⁸ Ídem

Para el estudio, la información se recolectará tanto de los trabajadores como de los clientes. Para la obtención de esta, se utilizará un muestreo no probabilístico, el cual según Churchill (2006) se basa en usar el juicio personal en el proceso de selección de los elementos y, por ende, impide calcular las probabilidades de que un elemento poblacional dado sea incluido en la muestra. Asimismo, dentro del muestreo no probabilístico se elegirán las muestras de conveniencia, en la cual los elementos se integran por accidente, pues simplemente están en el lugar y momento en que se realiza el estudio (Churchill, 2006).

El tamaño de la muestra empleada para este estudio ha sido de 340 clientes distribuidos como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Cálculo de la muestra de clientes

Pasajes vendidos	Piura	Chiclayo	Total
Año 2016	57,600	46,080	103,680
%	66,0%	44,0%	100,0%
Muestra	190	150	340

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la encuesta que se realizará a los trabajadores de la empresa Oltursa, se ha tomado como muestra las sedes de Piura y Chiclayo y se administrará el test al total de los trabajadores.

Tabla 7. Número de Trabajadores de la empresa

Región	Piura	Lambayeque
N° de trabajadores ¹⁹	13	20

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura se muestra el gráfico en el que se presentan ambas muestras, tanto de trabajadores y clientes para ambas ciudades.

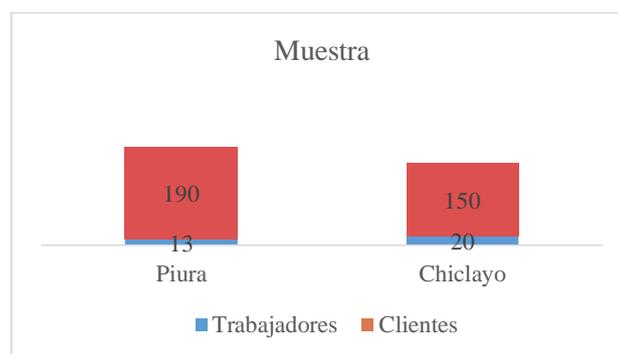


Figura 8. Tamaño de las muestras

Fuente: SPSS. Elaboración propia

¹⁹ Abarca a todos los trabajadores que se encuentran bajo el sistema de planilla en las diferentes áreas de la empresa (encomiendas, cargo, venta de pasajes, mantenimiento)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Con respecto a las técnicas empeladas para el estudio, hemos hecho uso de la encuesta, tanto para clientes y trabajadores, las cuales nos ayudarán a comprobar si existe relación o no entre el clima laboral y la satisfacción de los clientes.

3.4.2. Instrumentos

Escala de clima laboral²⁰

- Nombre de la escala: Clima Laboral CL-SPC
- Autora: Sonia Palma Carrillo
- Administración: Individual
- Duración: 15 a 30 minutos aproximadamente.
- Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Descripción: Se trata de un instrumento basado en la técnica de Likert que comprende 47 ítems acerca de la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral, en función a 5 factores que se fundamentan en un análisis estadístico y cualitativo.

1. Autorrealización: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional.
2. Involucramiento Laboral: Identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la empresa.
3. Supervisión: Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores dentro de la actividad laboral, en tanto la relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.
4. Comunicación: Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa.
5. Condiciones laborales: Reconocimiento de que la organización provee los elementos materiales, económico y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

La Tabla 8 presenta los ítems de la encuesta que están relacionados con cada una de las dimensiones del clima organizacional respectivamente.

²⁰ Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL- SPC*. Manual 1^a edición.

Tabla 8. Definición operacional de clima laboral

CLIMA ORGANIZACIONAL	Dimensiones	Ítems
	Autorealización	1,6,11,16,21,26,31,35,40 y 42
	Involucramiento laboral	2,7,12,22,27,32,36,41 y 46
	Supervisión	3,8,13,18,23,28,33,37 y 42
	Comunicación	4,9,14,19,24,29,34,38,43 y 47
	Condiciones laborales	5,10,15,20,25,30,39 y 44

Fuente: Elaboración propia.

- **Calificación:** Para acceder a la puntuación por factores y escala general de clima laboral que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de la siguiente manera: Del 1 al 5 con un total de 235 puntos como máximo en la escala general y de 35 a 50 puntos para cada uno de los factores²¹.

Se considera como criterios para las categorías que a mayor puntuación hay una mejor percepción del clima laboral y a menor puntuación indica una mala percepción del clima laboral. La Tabla 9 nos detalla el Baremo utilizado:

Tabla 9. Baremo para Encuesta de Clima Laboral

Categorías	Factores	Puntaje total
Muy favorable	42-50	195-235
Favorable	34-41	155-194
Media	26-33	115-154
Desfavorable	18-25	75-114
Muy desfavorable	10-17	35-74

Cuestionario de satisfacción al cliente

- Basado en: Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio
- Elaborado por: Zeithaml, Parasuraman y Berry
- Administración individual: 10 a 20 minutos
- Significación: Evalúa la calidad del servicio al cliente a lo largo de 5 dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.
- Descripción: La elaboración de la encuesta estuvo basada en preguntas del Cuestionario de SERVQUAL sobre Calidad en el Servicio, el cual se fundamenta en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido. Además, se formularon preguntas de elaboración propia, directamente relacionadas con el servicio que presta la empresa. Las dimensiones que se evalúan son las siguientes:

²¹ Para el estudio, el cuestionario aplicado ha sido modificado (se han eliminado las preguntas 35, 48 y 50) por requerimientos de la empresa.

1. Elementos tangibles (T): Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad (RY): Habilidad de prestar el servicio tal como se ha prometido con error cero. Este indicador trata de medir la habilidad para desarrollar el servicio prometido. La eficiencia y eficacia en la prestación del servicio. Con la eficiencia se consigue aprovechamiento de tiempo y materiales y la eficacia no es más que el cliente obtiene el servicio requerido.
3. Capacidad de respuesta o velocidad de respuesta (R): El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente. Prestar el servicio de forma ágil.
4. Seguridad o garantía (A): Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.
5. Empatía (E): Atención individualizada al cliente. La empatía es la conexión sólida entre dos personas. Es fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.

La Tabla 10 presenta los ítems de la encuesta que están relacionados con cada una de las dimensiones del clima organizacional respectivamente.

Tabla 10. Definición operacional de satisfacción del cliente

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Dimensiones	Ítems
	Elementos Tangibles	1,3,4,5,8,14
	Fiabilidad	6,15,16,18
	Capacidad de respuesta	10,17,20,21
	Seguridad	2,11,19
	Empatía	7,9 ,12

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos mediante esta encuesta permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

Para la presente investigación, el análisis estadístico para la escala SERVQUAL se llevará a cabo mediante la evaluación de las brechas que sugiere este modelo. Las brechas que proponen los autores indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como son las necesidades de los clientes y la experiencia misma del servicio.

A continuación, se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

- **Brecha 1:** Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben.
- **Brecha 2:** Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta

brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

- **Brecha 3:** Se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.
- **Brecha 4:** Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.
- **Brecha 5:** Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir la calidad en el servicio que ofrece Oltursa. Sin embargo, en la presente investigación la brecha que se analiza es la quinta, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

En esta investigación no se midió el antes y el después del servicio prestado por Oltursa, sino que se basó en el momento en que el servicio fue prestado, pues muchos de los clientes ya han utilizado el servicio en más de una oportunidad. Es por esto que la obtención de datos se realizó en un momento dado, la encuesta en sí encasilla las variables originales del modelo SERVQUAL las cuales cumplen con responder las preguntas de investigación y los objetivos planteados.

Para poder determinar los valores de las brechas entre la calidad esperada y la percibida para cada uno de los aspectos expuestos en el cuestionario, el proceso estadístico realizado consiste en calcular el promedio de cada pregunta, con sus respectivas desviaciones estándar, para determinar la percepción de la calidad del servicio recibido y compararlo con la esperada, donde se asume que es el valor máximo 5.

Para los clientes de Oltursa se obtuvieron datos de las percepciones del servicio con el cuestionario aplicado y con la propuesta de expectativa máxima se calcularon las brechas que permiten concluir acerca de la calidad del servicio que ofrece a los clientes. Si el valor de la brecha es cero o próximo a cero, se puede concluir que las expectativas de los clientes fueron superadas, y mientras la brecha sea más próxima a cero, mejor calidad en el servicio.

Asimismo, al utilizar la herramienta SERVQUAL se analiza el comportamiento del promedio de las calificaciones de percepciones considerando que los clientes esperan recibir un servicio totalmente satisfactorio.

En la Tabla 11 se presenta el rango de porcentaje de satisfacción del cliente con su respectivo significado según la escala de LIKERT.

Tabla 11. Significado de la escala LIKERT para interpretar la satisfacción del cliente

Nivel de LIKERT	Significado	Rango de porcentaje de satisfacción del cliente
1	Totalmente insatisfecho	0-20
2	Insatisfecho	20-40
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	40-60
4	Satisfecho	60-80
5	Totalmente satisfecho	80-100

Fuente: Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, México, D.F.

Partiendo del supuesto que los clientes esperan recibir un servicio totalmente satisfactorio, el valor recibido de acuerdo a la escala de Likert es de cinco (5); en ese sentido, al utilizar la herramienta SERVQUAL se analiza el comportamiento del promedio de las calificaciones de las percepciones de los clientes al momento de haber recibido un servicio.

3.4.3. Validez y confiabilidad

- **Validez**

De acuerdo a los instrumentos de recolección de datos que se han utilizado en el estudio, tenemos:

Primero, la encuesta de Satisfacción de Clientes, la cual está basada en el Cuestionario de SERVQUAL sobre Calidad en el Servicio. Este cuestionario presenta una validez alta, según lo consultado con un experto en temas de satisfacción de clientes, quien lo revisó y argumentó que al ser un cuestionario conocido e implementado en diferentes investigaciones se concluye que el mismo es válido. Asimismo, se corrigieron las sugerencias brindadas por un experto en estadística de la Universidad de Piura.

Segundo, según Palma (2004) el instrumento desarrollado: Escala de clima laboral CL- SPC constituye un medio válido para la medición del clima organizacional, ya que través de un análisis factorial (análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax) se determinaron correlaciones positivas y significativas (alfa 0.05) entre los 5 factores de clima laboral, confirmando la validez del instrumento.

- **Confiabilidad**

Se ha determinado la confiabilidad de ambos instrumentos a través de su consistencia interna utilizando el Alfa de Cronbach, considerando los rangos establecidos por George y Mallery (2003) que establece que el instrumento es confiable cuando el alfa es superior a 0,7. El coeficiente obtenido de 0,969 para Clima laboral (CL) y de 0,93 para la Satisfacción del cliente (SC), son excelentes según la escala utilizada

Tabla 12. Estadísticas de fiabilidad CL

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,969	47

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Estadísticas de fiabilidad SC

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,930	21

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Técnica de análisis de datos

1. El análisis de datos se realizó utilizando el Software estadístico SPSS, v 24 para entorno Windows, de acuerdo al procedimiento que se explica a continuación:
2. Elaboración de base de datos: Se sistematizó una lista de variables y una vista de datos para registrar y organizar las respuestas de los trabajadores.
3. Tabulación: Se elaboraron tablas de frecuencias para las variables sociodemográficas, de acuerdo a lo previsto en los objetivos de investigación.
4. Gráficas: Se diseñaron gráficos de barras y de pastel para representar las frecuencias obtenidas en cada una de las tablas, de acuerdo a los objetivos de investigación.
5. Análisis estadístico multivariado: Se procedió a realizar tablas cruzadas para las diferentes categorías del clima laboral y satisfacción del cliente.
6. Análisis de correlación para las diferentes dimensiones de las dos variables de análisis.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1. Resultados para la variable clima laboral

A continuación, se detallan los resultados encontrados para los 33 trabajadores que participan en la investigación

4.1.1. Análisis descriptivo para variables socio demográfico

Los siguientes análisis muestran la distribución sobre sexo, edad y área para los trabajadores que participan en la investigación.

- **Sexo**

La Tabla 14 y Figura 9 nos detalla la distribución para la variable género del trabajador de la empresa Oltursa.

Tabla 14. Sexo de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	23	69,7
Mujer	10	30,3
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia.

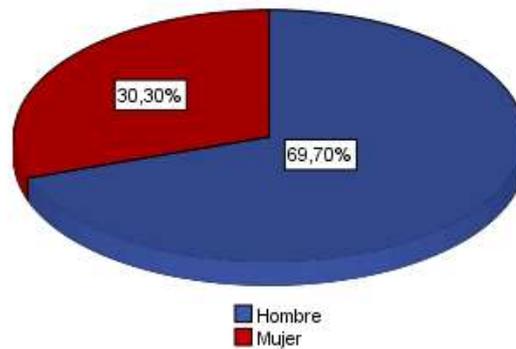


Figura 9. Sexo de los trabajadores
Fuente: SPPS. Elaboración Propia.

Los resultados encontrados nos dicen que predomina el sexo masculino entre los trabajadores que participan en la investigación con un 69,7%, ya que las labores que predominan en la empresa demandan mayor fuerza como, cargar equipajes pesados, encomiendas, la limpieza de los buses y el mantenimiento de los mismos. Solo se tiene 10 mujeres, que representan el 30,3% del total de participantes en la presente investigación, quienes usualmente laboran en plataforma u oficinas que son labores administrativas.

▪ Edad

La Tabla 15 y Figura 10 nos detalla la distribución para la variable edad de los trabajadores de la empresa Oltursa.

Tabla 15. Edad de los trabajadores

Edad (agrupada)	Frecuencia	Porcentaje
<= 29	10	30,3
30 – 39	11	33,3
40 – 49	11	33,3
50+	1	3,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados encontrados nos indican que la edad tiene distribución similar en los trabajadores. Así se tiene 10 trabajadores que representa el 30,3% del total con una edad menor o igual a 29 años. Se tiene 11 trabajadores que representa el 33,3% del total que tiene una edad entre 30 y 39 años, igual distribución se presenta en el rango de 40 a 49 años. Solo se tiene un trabajador con una edad mayor a 50 años.

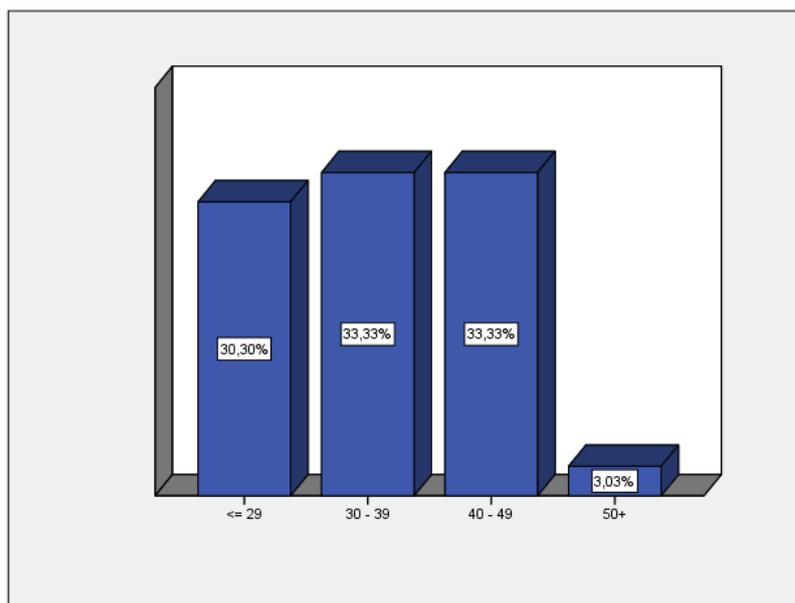


Figura 10. Edad de los trabajadores
Fuente: SPPS. Elaboración propia.

▪ Área de trabajo

La siguiente Tabla 16 y Figura 11 nos describe la distribución del trabajador según a su área de trabajo. De acuerdo a los resultados podemos indicar que se tiene 13 trabajadores pertenecen al área de cargo quienes representan el 39,4%. Para el área de atención, Counter, se tiene una participación de 9 trabajadores que representan el 27,3%. Finalmente, en el área de Mantenimiento trabajan 11 personas que representan el 33,3% del total de trabajadores que participan en la investigación.

Tabla 16. Trabajadores según área

Área	Frecuencia	Porcentaje
Cargo	13	39,4
Counter	9	27,3
Mantenimiento	11	33,3
Total	33	100,0

Fuente: SPPS. Elaboración Propia.

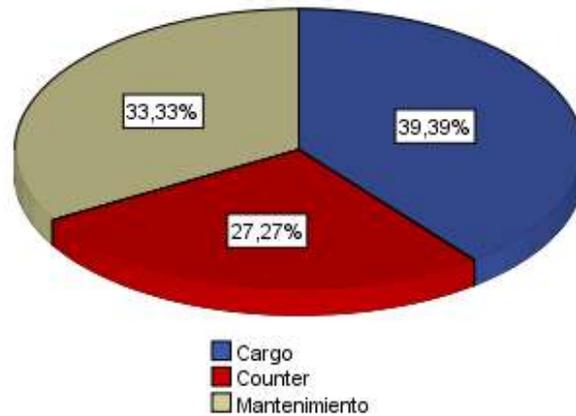


Figura 11. Trabajadores según área
Fuente: SPPS. Elaboración Propia.

▪ Ciudad

Los resultados presentados en la Tabla 17 y la figura 12 nos muestran el lugar de procedencia de los trabajadores. Así tenemos, que la ciudad de Chiclayo cuenta con una participación de 20 trabajadores representando el 60,6% y para la ciudad de Piura se tiene 13 trabajadores que representan el 39,4%.

Tabla 17. Trabajadores según ciudad

Ciudad	Frecuencia	Porcentaje
Piura	13	39,4
Chiclayo	20	60,6
Total	33	100,0

Fuente: SPPS. Elaboración Propia.

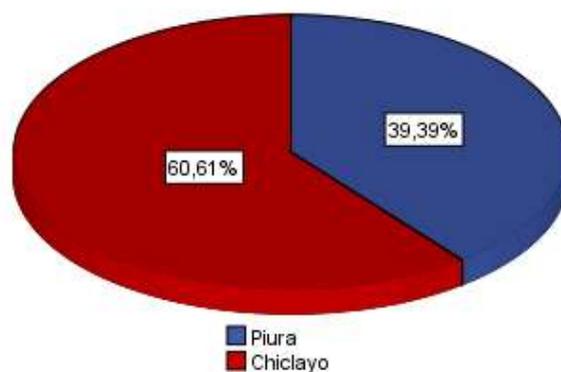


Figura 12. Trabajadores según ciudad
Fuente: SPPS. Elaboración Propia.

4.1.2. Análisis multivariado para las dimensiones del clima laboral

A continuación, se presentan los análisis para el clima laboral en la empresa Oltursa. La muestra de trabajadores respondió un cuestionario estructurado de 47 ítems. Estas preguntas de acuerdo al marco teórico propuesto se agrupan en cinco dimensiones: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales. Los análisis buscan para cada dimensión encontrar el nivel de percepción del trabajador, que permita corroborar los objetivos de la investigación. Para ello se hará uso del Baremo propuesto por Sonia Palma Carrillo.

▪ Autorrealización

Esta dimensión tiene 10 ítems, P1, P6, P11, P16, P21, P26, P31, P35, P40, P45 y recogen información del trabajador sobre la percepción sobre las posibilidades que tiene en su entorno laboral para su desarrollo personal y profesional de tal modo que le permita avanzar y sentirse realizado.

La Tabla 18 nos detalla la distribución de los niveles de percepción para esta dimensión.

Tabla 18. Dimensión de Autorrealización

Autorrealización	Frecuencia	Porcentaje
Muy favorable	14	42,4
Favorable	7	21,2
Medio	10	30,3
Desfavorable	2	6,1
Total	33	100,0

Fuente: SPSS. Elaboración Propia.

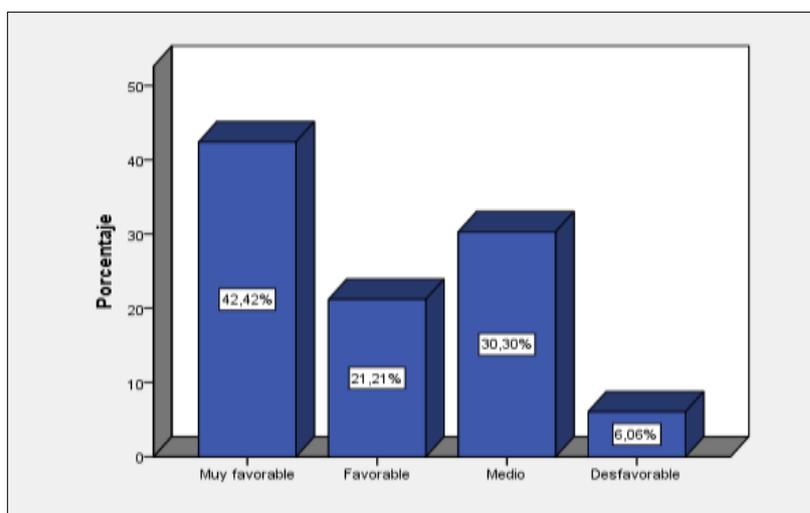


Figura 13. Dimensión de Autorrealización

Fuente: SPSS. Elaboración Propia.

Los resultados encontrados nos muestran que hay 14 trabajadores (42,42%) quienes perciben muy favorable su entorno laboral y ello les permite sentirse realizados en su desarrollo personal y profesional. Asimismo, hay 10

trabajadores (30,3%) que perciben un nivel medio en su autorrealización y solo dos trabajadores (6,06%) perciben un nivel desfavorable en su autorrealización.

Tabla 19. Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión Autorrealización

Indicadores	Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en desacuerdo ni acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existen oportunidades de progresar en la empresa.	18,2%	9,1%	15,2%	27,3%	30,3%
Jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	12,1%	15,2%	6,1%	21,2%	45,5%
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	0,0%	0,0%	18,2%	51,5%	30,3%
Se valora los altos niveles de desempeño.	0,0%	9,1%	27,3%	48,5%	15,2%
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	6,1%	15,2%	15,2%	30,3%	33,3%
Las actividades en las que trabaja le permiten aprender y desarrollarse.	3,0%	3,0%	15,2%	45,5%	33,3%
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	3,0%	9,1%	18,2%	42,4%	27,3%
La empresa promueve el desarrollo del personal.	0,0%	12,1%	15,2%	48,5%	24,2%
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	3,0%	9,1%	27,3%	33,3%	27,3%
Se reconocen los logros en el trabajo.	6,1%	15,2%	21,2%	30,3%	27,3%

Fuente: SPSS. Elaboración propia.

La Tabla 19 nos detalla los niveles de acuerdo en cada uno de los ítems de esta dimensión. Según los resultados podemos indicar que una de las variables que hacen sentir autorrealizado al trabajador es el interés que muestra el jefe por el éxito de los empleados con un nivel de acuerdo de 45.5%. Asimismo, los indicadores como “el supervisor muestra reconocimiento por los logros” y “las actividades en las que trabaja le permiten aprender y desarrollarse”, son las que siguen en orden de importancia con un nivel de acuerdo de 33.3%.

De acuerdo a las dimensiones del clima laboral planteadas por Litwing y Stringer se pudo observar con estos resultados que la empresa hace hincapié en la dimensión de recompensa, la cual se centra en reconocer y recompensar a los empleados por el trabajo bien hecho.

▪ Involucramiento laboral

Esta dimensión tiene 10 ítems, P2, P7, P12, P17, P22, P27, P32, P36, P41 y P46 que recogen información del trabajador sobre su percepción con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la organización, contribuyendo así al logro de metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio.

La Tabla 20 nos detalla la distribución de los niveles de percepción para esta dimensión.

Tabla 20. Dimensión de involucramiento laboral

Involucramiento Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Muy favorable	15	45,5
Favorable	14	42,4
Medio	4	12,1
Desfavorable	0	0,0
Muy desfavorable	0	0,0
Total	33	100,0

Fuente: SPPS. Elaboración propia.

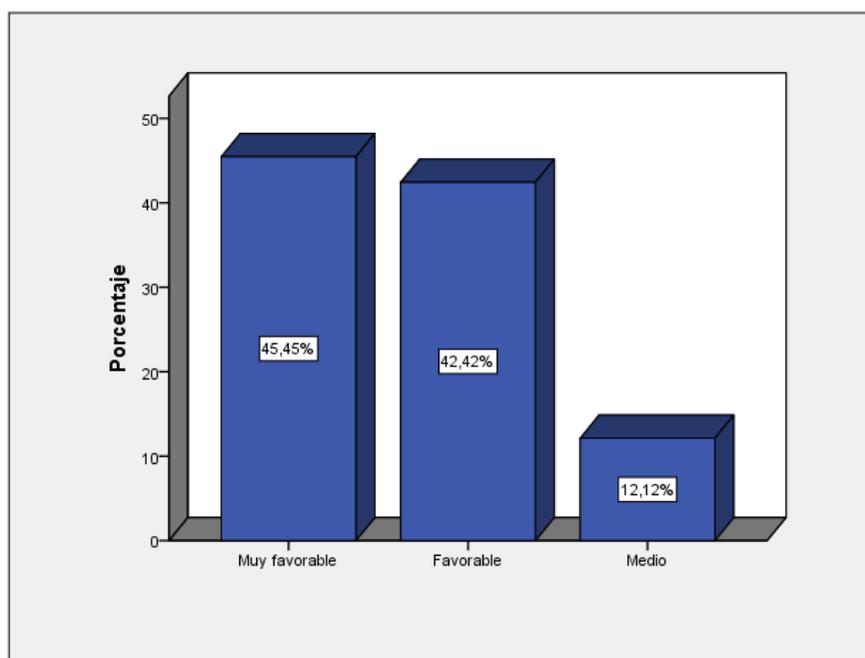


Figura 14. Dimensión de involucramiento laboral

*Fuente: SPPS. Elaboración Propia.

Los resultados nos muestran que la percepción que tiene el trabajador respecto al involucramiento laboral es muy favorable para 15 trabajadores que representa el 45,45%. Asimismo, se tiene 14 trabajadores que perciben de modo favorable el involucramiento laboral. Ello indica que hay un compromiso claro de los trabajadores para cumplir y lograr metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio al cliente de Oltursa.

La Tabla 21 nos detalla los niveles de acuerdo en cada uno de los ítems de esta dimensión. Según los resultados, los indicadores: Se siente comprometido con el éxito de la organización y Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite desarrollo personal son los que mayor nivel de acuerdo presentan (48.5% y 45.5% respectivamente). En ese sentido, se debe cuidar estos aspectos dentro de la empresa, porque con ellos se logra un adecuado clima laboral y son los que permiten que haya un mejor involucramiento laboral de los trabajadores con los objetivos y metas de la organización.

Tabla 21. Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión involucramiento laboral

Indicadores	Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en desacuerdo ni acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se siente comprometido con el éxito de la organización.	3,0%	6,1%	12,1%	30,3%	48,5%
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	0,0%	0,0%	18,2%	39,4%	42,4%
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	3,0%	6,1%	6,1%	45,5%	39,4%
Los trabajadores están comprometidos con la organización.	0,0%	0,0%	15,2%	54,5%	30,3%
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	0,0%	6,1%	30,3%	36,4%	27,3%
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal.	3,0%	0,0%	12,1%	39,4%	45,5%
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	0,0%	3,0%	21,2%	54,5%	21,2%
Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.	0,0%	3,0%	12,1%	45,5%	39,4%
Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.	0,0%	0,0%	12,1%	66,7%	21,2%
La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	3,0%	18,2%	12,1%	33,3%	33,3%

Fuente: SPPS. Elaboración propia

▪ Supervisión

Esta dimensión tiene 9 ítems, P3, P8, P13, P18, P23, P28, P33, P37 y P42 y recogen información del trabajador sobre la percepción de la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en cuanto a relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, buscando mejorar la producción y la calidad de servicio.

La Tabla 22 nos detalla la distribución de los niveles de percepción para esta dimensión:

Tabla 22. Dimensión de supervisión

Supervisión	Frecuencia	Porcentaje
Muy favorable	5	15,2
Favorable	18	54,5
Medio	10	30,3
Desfavorable	0	0,0
Muy desfavorable	0	0,0
Total	33	100,0

Fuente: SPPS. Elaboración propia.

Los resultados encontrados que se presentan en la Figura 15, nos indican que predomina el nivel favorable y medio para la dimensión Supervisión con 18 trabajadores que representan el 54,55%, en el nivel favorable y 10, que representa el 30,30%, en el nivel medio. Esto implica que la percepción sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral es favorable para mejorar la calidad del servicio al cliente de Oltursa.

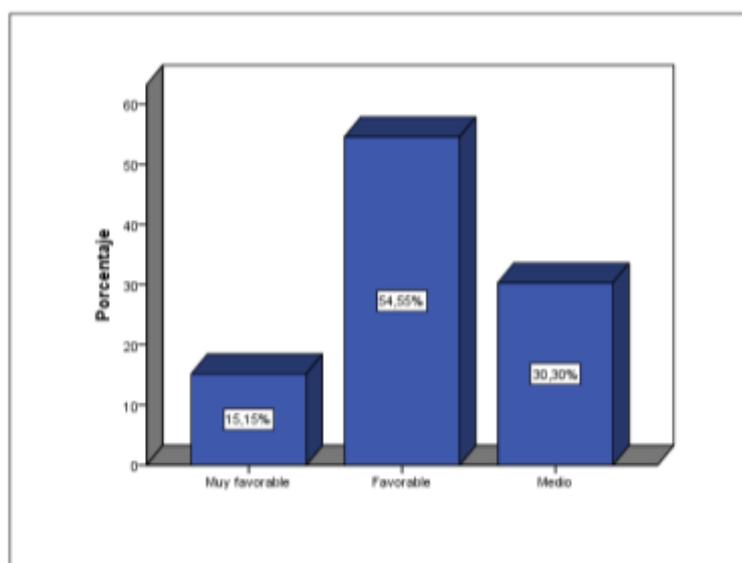


Figura 15. Dimensión de supervisión

Fuente: SPPS. Elaboración propia.

La Tabla 23 nos detalla los niveles de acuerdo en cada uno de los ítems de esta dimensión.

Tabla 23. Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión Supervisión

Indicadores	Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en desacuerdo ni acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	6,1%	12,1%	9,1%	33,3%	39,4%
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	0,0%	12,1%	24,2%	39,4%	24,2%
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	0,0%	3,0%	12,1%	45,5%	39,4%
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	3,0%	9,1%	12,1%	63,6%	12,1%
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	0,0%	0,0%	9,1%	45,5%	45,5%
Se dispone de un sistema para el control y seguimiento de las actividades.	0,0%	9,1%	15,2%	39,4%	36,4%
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	3,0%	12,1%	12,1%	45,5%	27,3%
Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	0,0%	0,0%	6,1%	66,7%	27,3%
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	0,0%	0,0%	18,2%	54,5%	27,3%

Fuente: SPPS. Elaboración propia.

Uno de los indicadores que presenta mayor nivel de acuerdo es: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas, con el 45.5%, ello hace que la dimensión Supervisión presente una percepción favorable por parte de los trabajadores. Le sigue, El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan y La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea, con un nivel de acuerdo de 39.4% cada una.

▪ Comunicación

Esta dimensión tiene 10 ítems, P4, P9, P14, P19, P24, P29, P34, P38, P43 y P47 y recogen información del trabajador sobre la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de Oltursa, teniendo así una mejor relación con los ellos.

La Tabla 24 nos detalla la distribución de los niveles de percepción para esta dimensión.

Tabla 24. Dimensión de comunicación

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Muy favorable	11	33,3
Favorable	14	42,4
Medio	7	21,2
Desfavorable	1	3,0
Muy desfavorable	0	0,0
Total	33	100,0

Fuente: SPPS. Elaboración Propia.

Los resultados presentados en la Figura 16, nos muestran que se tiene 14 trabajadores, que representan el 42,42%, que perciben de modo favorable la Comunicación en la empresa. Asimismo, hay 11 trabajadores, que representan el 33,33%, que perciben de forma muy favorable esta dimensión. Esto implica que un 75,7% de los trabajadores que participan en la investigación perciben de manera propicia la información relacionada al funcionamiento interno de la empresa logrando una mejor relación con los clientes de Oltursa.

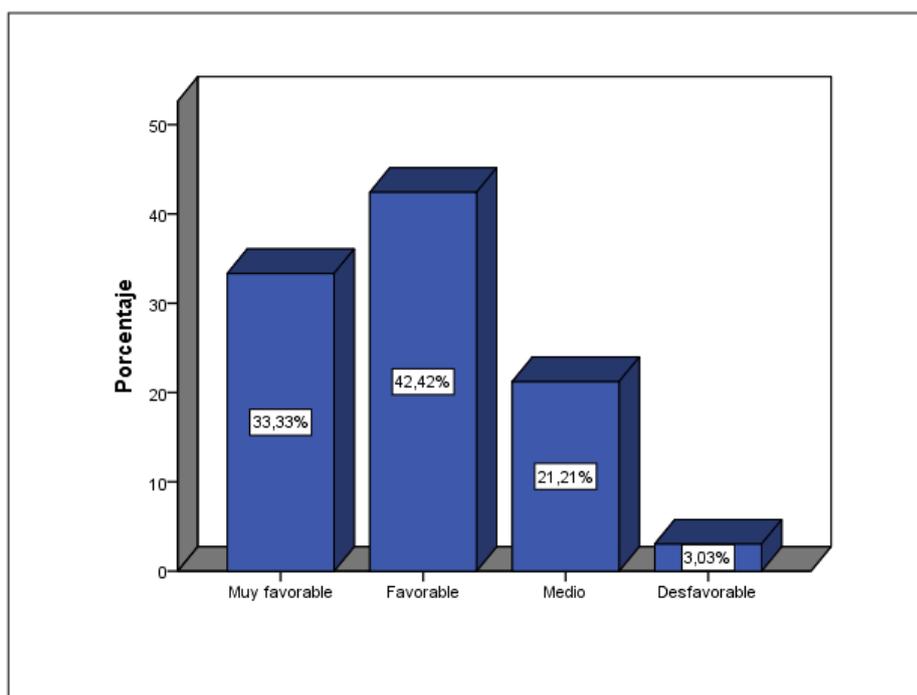


Figura 16. Dimensión de comunicación

Fuente: SPPS. Elaboración Propia.

La Tabla 25, nos detalla los niveles de acuerdo en cada uno de los ítems de esta dimensión.

Tabla 25. Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión Comunicación

Indicadores	Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en desacuerdo ni acuerdo	de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo.	0,0%	15,2%	12,1%	42,4%	30,3%
En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	3,0%	9,1%	21,2%	33,3%	33,3%
En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.	9,1%	6,1%	24,2%	36,4%	24,2%
Existen suficientes canales de comunicación.	6,1%	15,2%	21,2%	39,4%	18,2%
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	0,0%	9,1%	15,2%	48,5%	27,3%
En la institución se afrontan y superan los obstáculos.	0,0%	0,0%	21,2%	42,4%	36,4%
La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	0,0%	6,1%	24,2%	45,5%	24,2%
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	6,1%	3,0%	18,2%	48,5%	24,2%
Existe colaboración entre el personal de diferentes oficinas.	0,0%	6,1%	21,2%	33,3%	39,4%
Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.	9,1%	6,1%	18,2%	36,4%	30,3%

Fuente: SPSS. Elaboración Propia.

Uno de los ítems que mejor nivel de acuerdo presenta (39.4%) es: Existe colaboración entre el personal de diferentes oficinas, ello hace que la información que recibe el cliente sea igual en las diferentes sedes. Asimismo, se destaca el indicador: En la institución se afrontan y superan los obstáculos, con un nivel de acuerdo de 36.4%. Con estos resultados podemos notar que el

prestarles especial atención a estos indicadores hace la comunicación dentro de la empresa sea la adecuada y el clima laboral sea mejor percibido por los trabajadores.

- **Condiciones laborales**

Esta dimensión tiene 8 ítems, P5, P10, P15, P20, P25, P30, P39 y P44 y recogen información del trabajador sobre la percepción del reconocimiento que la institución tiene para los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera. Esto es, sobre los diversos elementos que se necesitan para realizar un buen trabajo, los cuales la organización está obligada a brindar, ya que favorece a la producción.

La Tabla 26 nos detalla la distribución de los niveles de percepción para esta dimensión.

Tabla 26. Dimensión de condiciones laborales

Condiciones Laborales	Frecuencia	Porcentaje
Muy favorable	19	57,6
Favorable	8	24,2
Medio	6	18,2
Desfavorable	0	0,0
Muy desfavorable	0	0,0
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran que se tiene 19 trabajadores, representa el 57,58%, que perciben un nivel muy favorable para las condiciones laborales y 8 como favorable, representa el 24,24%. Esto quiere decir que hay una preocupación en la empresa para que sus trabajadores dispongan de los elementos necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para que puedan desempeñar su trabajo de la mejor manera

A continuación, se presenta en la Figura 17 la dimensión que muestra de manera resumida los niveles de acuerdo.

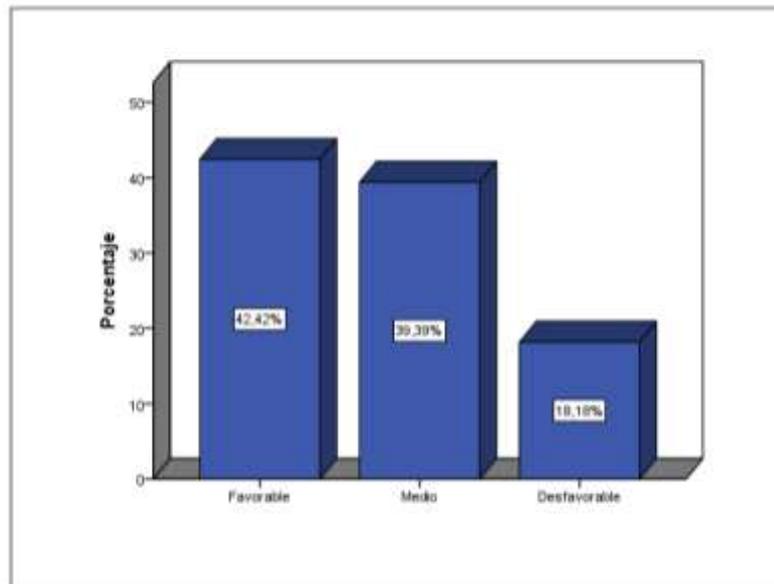


Figura 17. Dimensión de condiciones laborales
Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

La tabla n°27 nos detalla los niveles de acuerdo para cada uno de los indicadores de esta dimensión.

Tabla 27. Grado de acuerdo de cada indicador en la dimensión condiciones laborales

Indicadores	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	3,0%	9,1%	18,2%	33,3%	36,4%
Los objetivos de trabajo son retadores.	0,0%	3,0%	15,2%	45,5%	36,4%
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	6,1%	12,1%	21,2%	39,4%	21,2%
El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	6,1%	12,1%	15,2%	39,4%	27,3%
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	0,0%	6,1%	9,1%	39,4%	45,5%
Existe buena administración de los recursos.	3,0%	3,0%	18,2%	36,4%	39,4%
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización.	0,0%	6,1%	15,2%	57,6%	21,2%
Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	3,0%	9,1%	12,1%	45,5%	30,3%

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

El ítem que dice: Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede, es el que presenta el mayor nivel de acuerdo (45.45%). Le sigue el ítem: Existe buena administración de los recursos con un nivel de acuerdo de 39.4%. Estos indicadores reflejan que para que el clima laboral sea mejor dentro de Oltursa los jefes deben preocuparse por brindar instrumentos que permitan a los trabajadores desempeñar bien sus funciones, así como, administrar de una manera responsable los recursos con los que cuenta la empresa.

4.1.3. Análisis general del clima laboral

A continuación, se presenta el análisis para la variable clima laboral, la misma que fue evaluada con 43 ítems y de acuerdo al Baremo propuesto por Sonia Palma Carrillo se ha encontrado los siguientes resultados.

Tabla 28. Análisis de clima laboral

Clima laboral	Frecuencia	Porcentaje
Muy favorable	15	45,5
Favorable	12	36,4
Media	6	18,2
Total	33	100,0

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

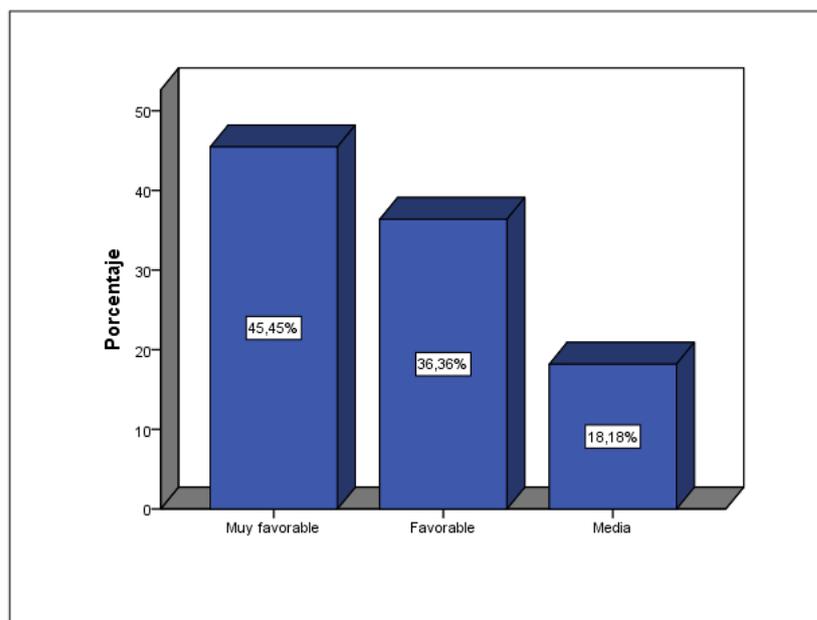


Figura 18. Clima laboral

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

A la luz de los resultados podemos indicar que 15 trabajadores que representan el 81.9% percibe el clima laboral como muy favorable o favorable, mientras que solo el 18,2% lo percibe como media.

Tal como se ha detallado en los apartados anteriores, la percepción de clima laboral en este estudio fue medido en cinco dimensiones, a continuación, se presenta una tabla que permite ver las dimensiones que mayor impacto tienen en el clima laboral.

En la Tabla 29 se aprecian todas las dimensiones del clima laboral. Los resultados nos muestran que las dimensiones que más favorecen en el clima laboral son Condiciones laborales e Involucramiento laboral. Esto significa que los trabajadores perciben que la preocupación que tiene la empresa para que sus trabajadores dispongan de los elementos necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas ayuda a que haya un buen clima laboral. Asimismo, se destaca el compromiso claro de los trabajadores para cumplir y lograr metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio al cliente de Oltursa y con ello contribuir a un buen clima laboral.

Tabla 29. Dimensiones de clima laboral

Dimensiones	Muy favorable	Favorable	Medio	Desfavorable	Muy desfavorable
Autorrealización	42,4%	21,2%	30,3%	6,1%	0,0%
Involucramiento Laboral	45,5%	42,4%	12,1%	0,0%	0,0%
Supervisión	15,2%	54,5%	30,3%	0,0%	0,0%
Comunicación	33,3%	42,4%	21,2%	3,0%	0,0%
Condiciones Laborales	57,6%	24,2%	18,2%	0,0%	0,0%

*Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

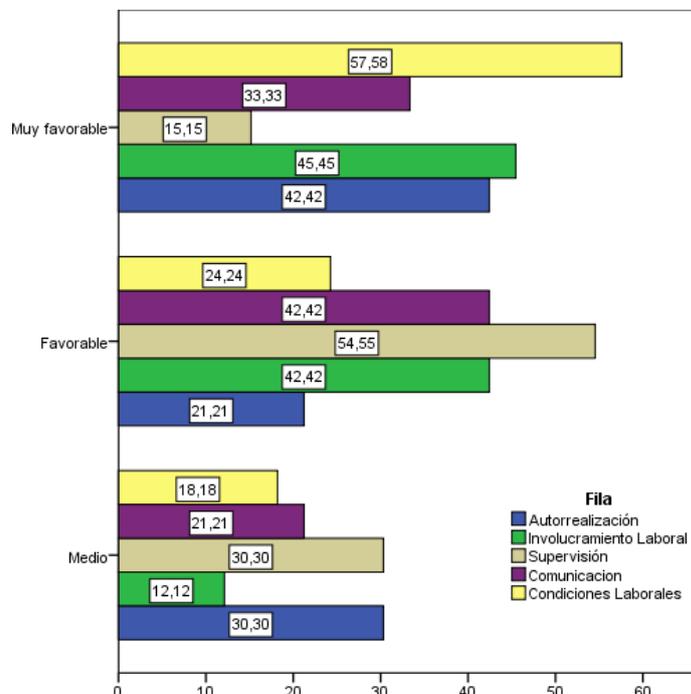


Figura 19. Dimensiones del clima laboral
Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

▪ **Clima laboral según variables sociodemográficas**

Sexo

El siguiente análisis busca determinar cómo es percibido el Clima laboral según el género del trabajador.

Tabla 30. Tabla cruzada Sexo*Clima Laboral

		Clima Laboral			Total
		Media	Favorable	Muy favorable	
Hombre	Recuento	4	8	11	23
	% dentro de Clima Laboral	66,7%	66,7%	73,3%	69,7%
Mujer	Recuento	2	4	4	10
	% dentro de Clima Laboral	33,3%	33,3%	26,7%	30,3%
Total	Recuento	6	12	15	33
	% dentro de Clima Laboral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Según se observa en la Figura 20, podemos darnos cuenta que del 100% de trabajadores que perciben el clima laboral como muy favorable el 73,33% son hombres y 26,67% son mujeres.

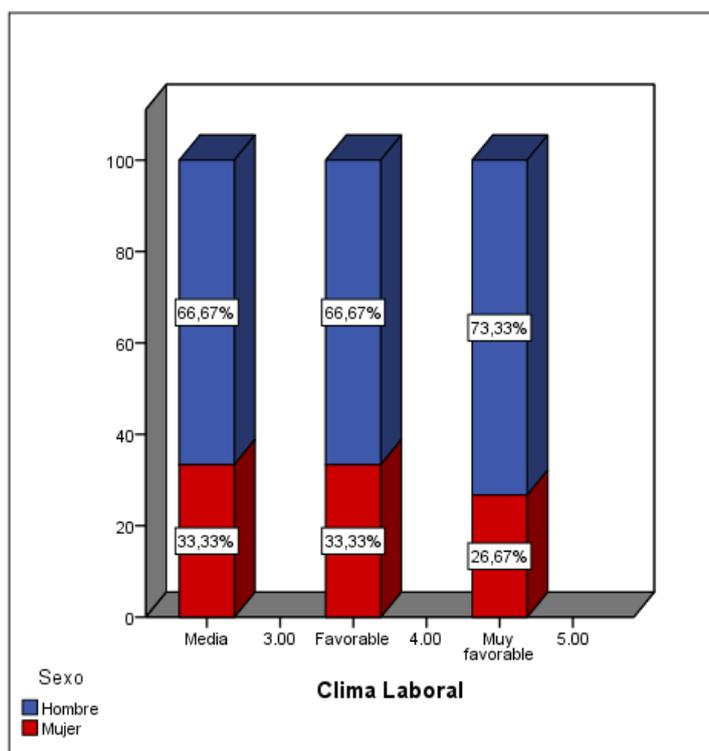


Figura 20. Clima laboral según sexo

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Edad

El siguiente análisis mostrado en la Tabla 31 busca determinar cómo es percibido el Clima laboral según edad del trabajador.

Tabla 31. Tabla cruzada Edad*Clima Laboral

		Clima Laboral			Total
		Media	Favorable	Muy favorable	
<= 29	Recuento	3	7	0	10
	% dentro de Clima Laboral	50,0%	58,3%	0,0%	30,3%
30 – 39	Recuento	1	3	7	11
	% dentro de Clima Laboral	16,7%	25,0%	46,7%	33,3%
40 – 49	Recuento	1	2	8	11
	% dentro de Clima Laboral	16,7%	16,7%	53,3%	33,3%
50+	Recuento	1	0	0	1
	% dentro de Clima Laboral	16,7%	0,0%	0,0%	3,0%
Total	Recuento	6	12	15	33
	% dentro de Clima Laboral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran que en el grupo de trabajadores que percibe el clima laboral como muy favorable, predominan aquellos con una edad de 40 a 49 años. Mientras que en los grupos que perciben el clima como Medio y Favorable destacan trabajadores con una edad de 29 años o menos, debido a que generalmente las personas con mayor edad llevan más años laborando en la empresa, por lo que están más identificados, conocen sus funciones y están alineados a la empresa.

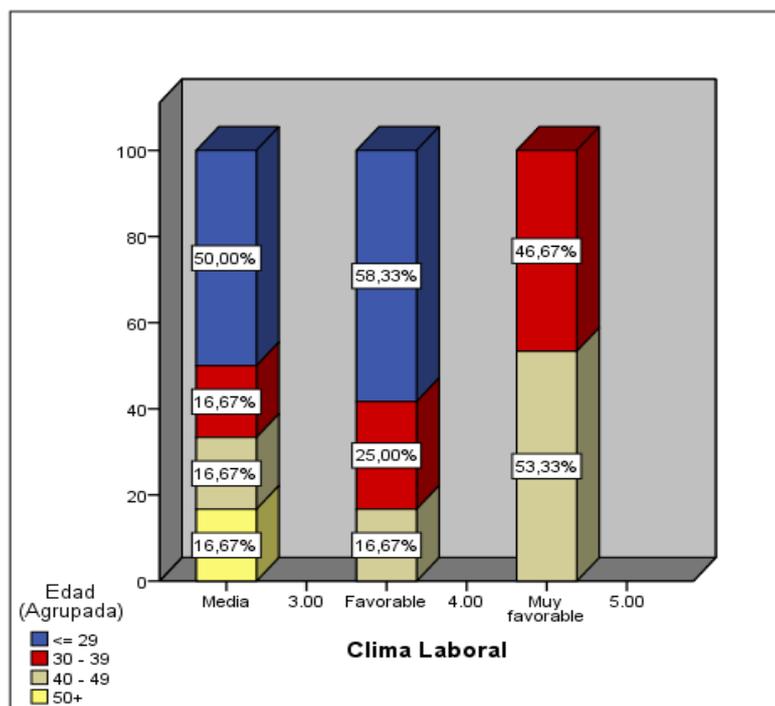


Figura 21. Clima laboral según edad
Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Área

El siguiente análisis busca determinar cómo es percibido el clima laboral según el área de trabajo.

Tabla 32. Tabla cruzada Área*Clima Laboral

		Clima laboral			Total
		Media	Favorable	Muy favorable	
Cargo	Recuento	3	5	5	13
	% dentro de Clima Laboral	50,0%	41,7%	33,3%	39,4%
Counter	Recuento	3	2	4	9
	% dentro de Clima Laboral	50,0%	16,7%	26,7%	27,3%
Mantenimiento	Recuento	0	5	6	11
	% dentro de Clima Laboral	0,0%	41,7%	40,0%	33,3%
Total	Recuento	6	12	15	33
	% dentro de Clima Laboral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

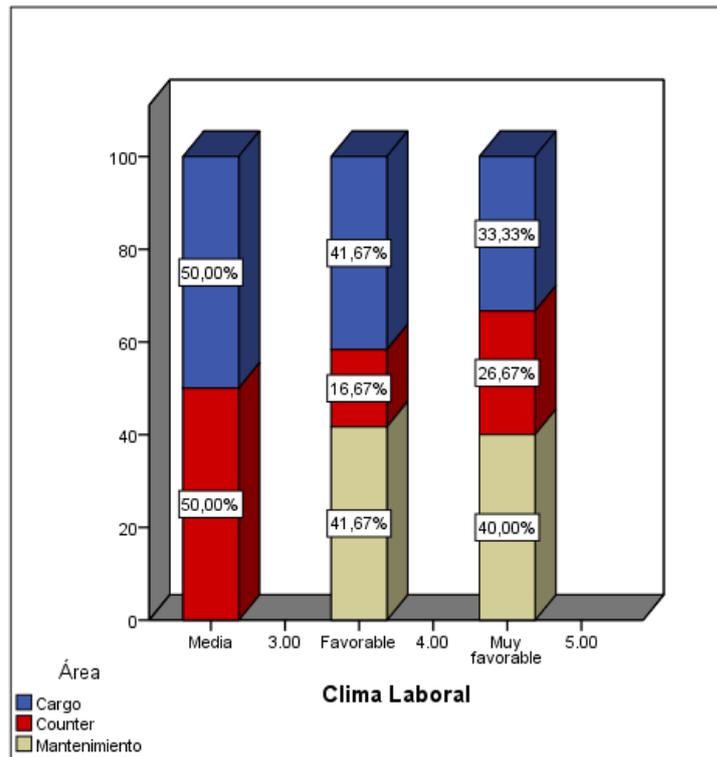


Figura 22. Clima laboral según área
Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran que del 100% de trabajadores que percibe de modo muy favorable el clima laboral, el 40% son del área de mantenimiento. Asimismo, para aquellos que perciben el clima como medio o favorable destacan los trabajadores del área de counter (50%) y cargo (41.67%) respectivamente.

Ciudad

El siguiente análisis busca determinar cómo es percibido el Clima laboral según la ciudad.

Tabla 33. Tabla cruzada Ciudad*Clima Laboral

		Ciudad		Total
		Piura	Chiclayo	
Media	Recuento	6	0	6
	% dentro de Ciudad	46,2%	0,0%	18,2%
Favorable	Recuento	6	6	12
	% dentro de Ciudad	46,2%	30,0%	36,4%
Muy favorable	Recuento	1	14	15
	% dentro de Ciudad	7,7%	70,0%	45,5%
Total	Recuento	13	20	33
	% dentro de Ciudad	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados de la Figura 23, nos muestran que son los trabajadores de la ciudad de Chiclayo los que perciben un clima laboral favorable o muy favorable. Mientras que en Piura destaca los niveles media y favorable. Esto se percibió a través de las visitas realizadas a la empresa, al momento de realizar encuestas a los trabajadores y clientes, pues en el caso de la ciudad de Chiclayo se observó mayor disponibilidad y atención por parte de los trabajadores, mientras que en la ciudad de Piura se mostraron un poco renuentes tanto en colaborar con la encuesta como en sus ocupaciones diarias.

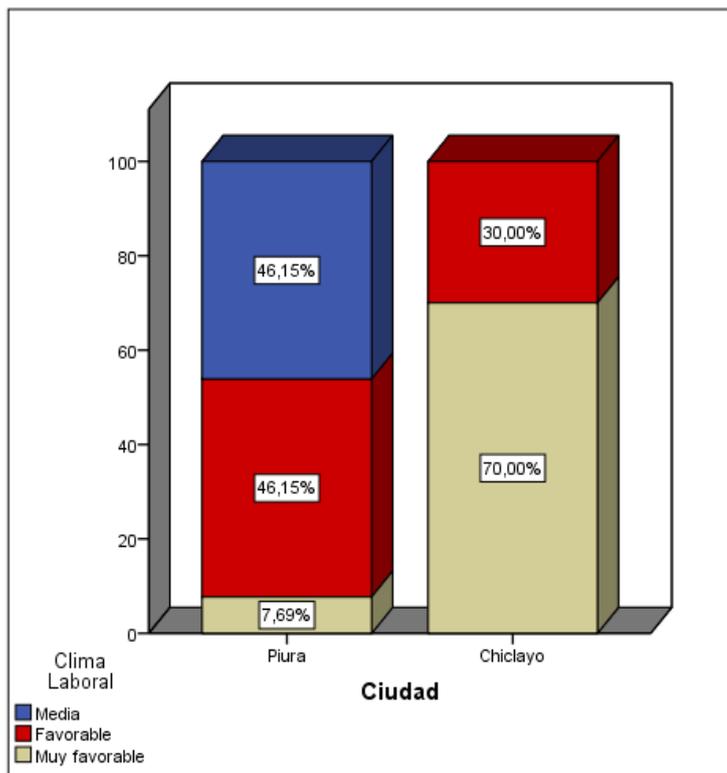


Figura 23. Clima laboral según ciudad
Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

4.2. Resultados para la variable satisfacción del cliente

A continuación, se detallan los resultados encontrados para los 340 clientes que participan en la investigación

4.2.1. Análisis descriptivo para variables socio demográficos

Los siguientes análisis muestran la distribución sobre Sexo, Edad y Área para los trabajadores que participan en la investigación.

- **Sexo**

La Tabla 34 y Figura 24 nos detallan la distribución para la variable género del cliente de la empresa Oltursa.

Tabla 34. Sexo de clientes

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	197	57,9
Femenino	143	42,1
Total	340	100,0

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

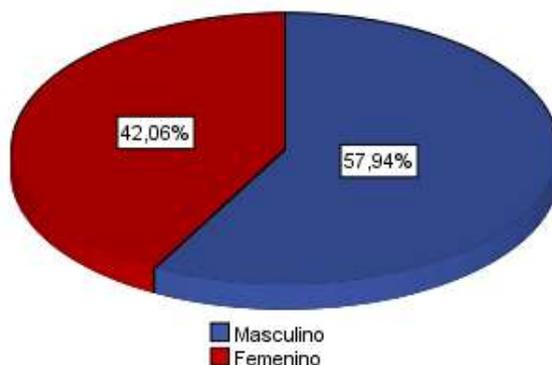


Figura 24. Sexo de clientes

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados encontrados nos dicen que predomina el sexo masculino entre los clientes de Oltursa que participan en la investigación con un 57,94%. Las mujeres representan el 42,06% del total de participantes en la presente investigación.

▪ Edad

La Tabla 35 y Figura 25 nos detalla la distribución para la variable Edad del cliente de la empresa Oltursa.

Tabla 35. Edad de clientes

Edad	Frecuencia	Porcentaje
<= 17	8	2,4
18 - 38	281	82,6
39 - 59	41	12,1
60+	10	2,9
Total	340	100,0

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

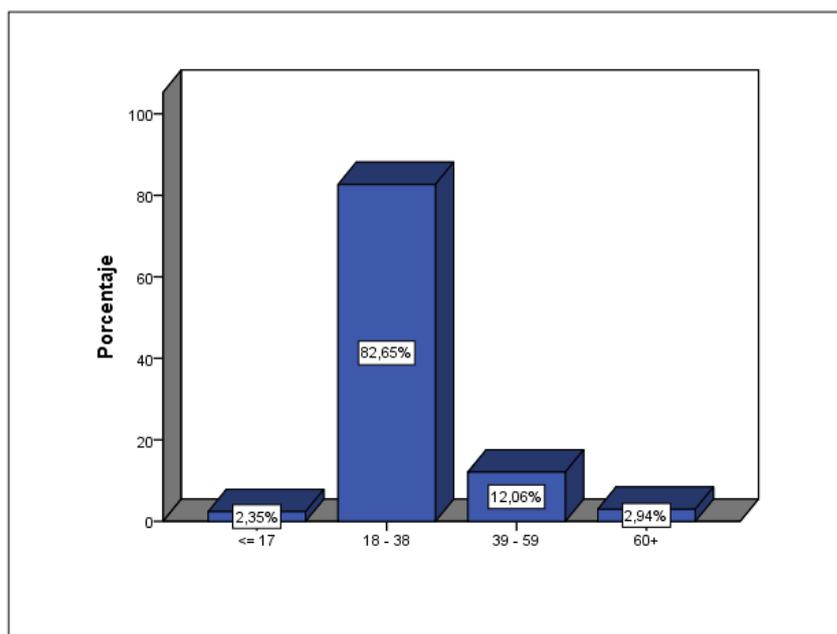


Figura 25. Edad de clientes

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados encontrados nos indican que la edad que predomina en los clientes de Oltursa de las ciudades de Piura y Chiclayo es de 18 a 38 años con un 82,65%. En menor porcentajes están los clientes con edad menor a 17 o mayor a 60 años ya que su participación en la investigación es de 2,35% y 2,94% respectivamente.

▪ Ciudad

La Tabla 36 y Figura 26 nos describe el lugar donde trabaja el entrevistado.

Tabla 36. Ciudad de clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Piura	190	55,9
Chiclayo	150	44,1
Total	340	100,0

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

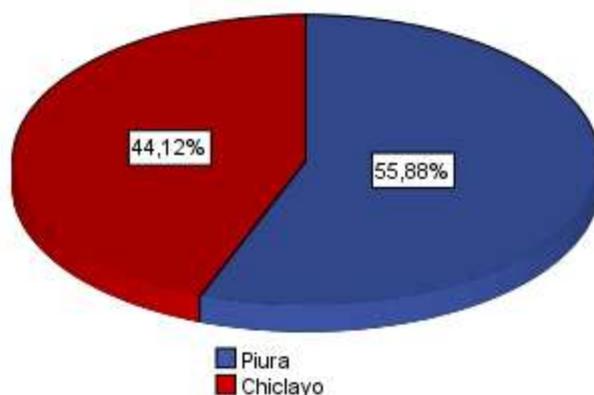


Figura 26. Ciudad de clientes

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran que predominan los clientes de la ciudad de Piura en la investigación con una participación de 190 clientes representando el 55,88%. Con respecto a la ciudad de Chiclayo se tiene 150 clientes que representan el 44,12%

4.2.2. Análisis multivariado para las dimensiones de la satisfacción al cliente

A continuación, se presentan los análisis para la Satisfacción del cliente en la empresa Oltursa. La muestra de clientes respondió un cuestionario estructurado de 21 ítems. Estas preguntas de acuerdo al marco teórico propuesto se agrupan en cinco dimensiones: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Los análisis buscan para cada dimensión encontrar el nivel de percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido, que permita corroborar los objetivos de la investigación.

Para cada dimensión los grados (1 al 5) arrojan un promedio, el promedio general se compara con el promedio de la eficacia total del servicio, que se califica en 5 (calidad idónea según percepción de los clientes).

▪ Elementos tangibles

Esta dimensión tiene 6 ítems, P1, P3, P4, P5, P8 y P14 evalúa en los clientes entrevistados la percepción sobre todo lo físico de la empresa, la apariencia de las instalaciones, equipos empleados y personal asociado al servicio.

A continuación, se presenta el coeficiente de fiabilidad para la escala utilizada:

Tabla 37. Estadísticas de Fiabilidad para elementos tangibles

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,816	6

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

El coeficiente encontrado es excelente (0,816), lo cual indica que se está midiendo de manera correcta Elementos Tangibles. Con ello se puede calcular el promedio de estas preguntas para una interpretación práctica.

Tabla 38. Promedio de elementos tangibles

	Media Percepción	Media Expectativa	Porcentaje de Satisfacción	Calificación en Likert
Elementos tangibles	3,85	5	77%	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran una media de 3,85 que indica, de acuerdo al baremo propuesto, que los clientes de Oltursa están satisfechos con las instalaciones físicas, equipos empleados y personal asociado al servicio. Esto se debe, principalmente, a que Oltursa cuenta con una gran variedad de instalaciones, flota de buses moderna que permiten al cliente tener todo lo necesario para que tenga una experiencia cómoda y agradable en el viaje.

A continuación, se exponen las brechas para las preguntas que conforman esta dimensión de manera gráfica para poder visualizarlas y analizarlas claramente.

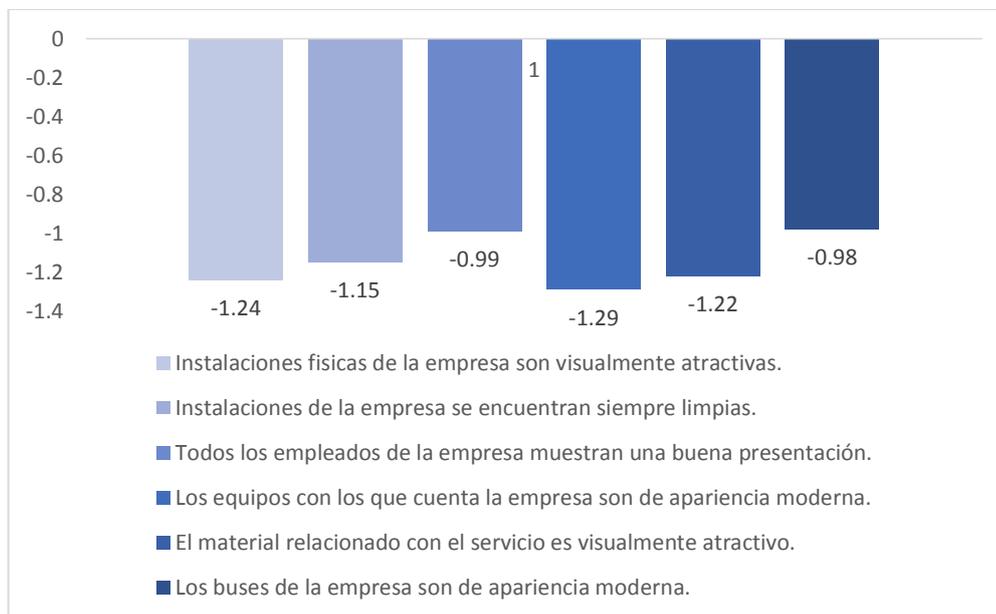


Figura 27. Cálculo de brechas para elementos tangibles

Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

Los resultados nos indican que el ítem con la menor brecha es el referido a lo moderno de los buses, ya que su valor es de -0.98, la más próxima a cero de todas. Asimismo, la buena presentación de los empleados hace sentir satisfechos a los clientes.

▪ Seguridad

Esta dimensión tiene 3 ítems, P2, P11, y P19 evalúa en los clientes entrevistados la ausencia de peligros. También se refiere a la confidencialidad de los contactos realizados evitando riesgos innecesarios incluyendo los físicos.

A continuación, se presenta el coeficiente de fiabilidad para la escala utilizada.

Tabla 39. Estadísticas de fiabilidad para seguridad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,689	3

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

El coeficiente encontrado es adecuado (0.689), lo cual indica que se está midiendo de manera correcta la dimensión Seguridad. Con ello se puede calcular el promedio de estas preguntas para una interpretación práctica.

Tabla 40. Promedio de Seguridad

	Media Percepción	Media Expectativa	Porcentaje de Satisfacción	Calificación en Likert
Seguridad	3,96	5	79%	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados de la tabla n°40 nos muestran una media de 3,96 que indica, de acuerdo al baremo propuesto, que los clientes de Oltursa están satisfechos con las políticas de seguridad que ofrece la empresa. Esto se debe principalmente a que Oltursa cuenta con un circuito cerrado de cámaras de vigilancia, así como un rastreo satelital para sus buses que permiten al cliente sentirse seguro en todo su viaje.

A continuación, se exponen las brechas para las preguntas que conforman esta dimensión de manera gráfica para poder visualizarlas y analizarlas claramente.

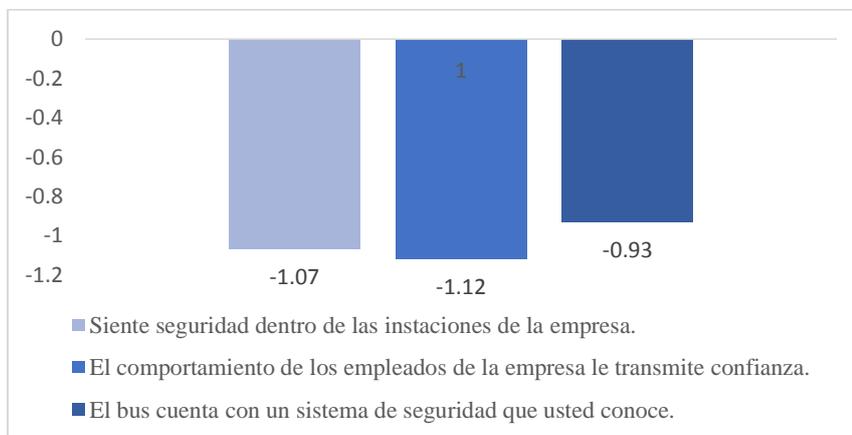


Figura 28. Cálculo de brechas para seguridad

Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

Los resultados nos indican que el ítem con la menor brecha es el referido a que el bus cuenta con un sistema de seguridad, ya que su valor es de -0.93, la más próxima a cero de todas. Esto significa que los clientes muestran especial interés en la seguridad que Oltursa les puede ofrecer al momento de realizar el viaje.

▪ **Fiabilidad**

Esta dimensión tiene 5 ítems, P6, P13, P15, P16 y P18 evalúa en los clientes entrevistados si el servicio se da en las fechas comprometidas y plazos asignados, es decir, es la capacidad para prestar el servicio de forma fiable y cuidadosa.

A continuación, se presenta el coeficiente de fiabilidad para la escala utilizada.

Tabla 41. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,767	5

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

El coeficiente encontrado es excelente (0.767), lo cual indica que se está midiendo de manera correcta la dimensión Fiabilidad y se puede calcular el promedio de estas preguntas para una interpretación práctica.

Tabla 42. Promedio de Fiabilidad

	Media Percepción	Media Expectativa	Porcentaje de Satisfacción	Calificación en Likert
Fiabilidad	3,87	5	77%	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran una media de 3,87 que indica, de acuerdo al baremo propuesto, que los clientes de Oltursa están satisfechos con el servicio tal como se ha prometido que ofrece la empresa. Esto se debe principalmente a que Oltursa muestra eficiencia en el aprovechamiento de tiempo y materiales disponibles.

A continuación, se exponen las brechas para las preguntas que conforman esta dimensión de manera gráfica para poder visualizarlas y analizarlas claramente.

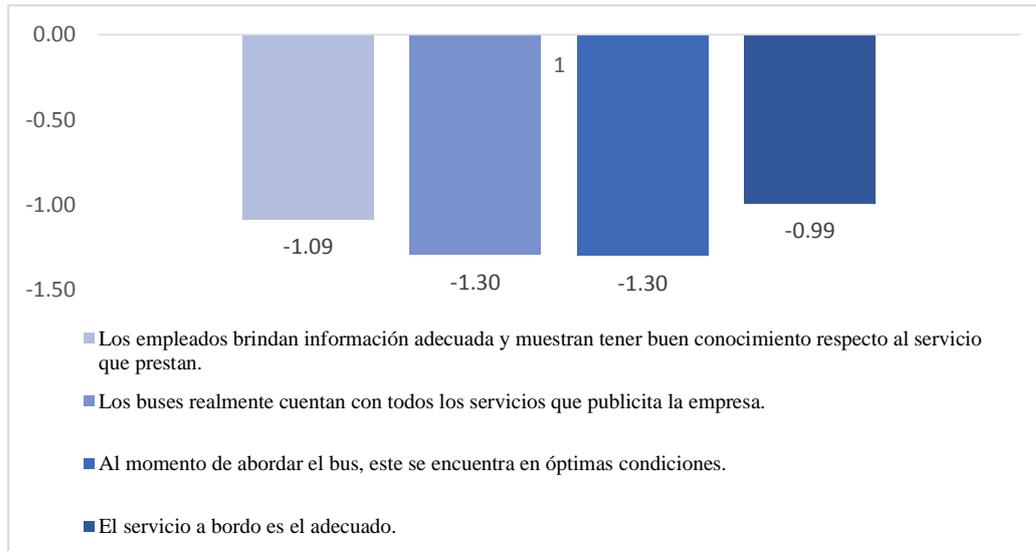


Figura 29. Cálculo de brechas para fiabilidad
Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

Los resultados nos indican que el ítem con la menor brecha es el referido al servicio abordo, ya que su valor es de -0.99, la más próxima a cero de todas. Es decir, que los clientes se sienten más satisfechos cuando es servicio que se les brinda durante la realización del viaje es bueno.

▪ Empatía

Esta dimensión tiene 3 ítems, P7, P9 y P12 evalúa en los clientes entrevistados la atención individualizada que se ofrece a los clientes. Un servicio es, en definitiva, una relación entre personas y la calidad se basa no solo en la cortesía profesional, sino en entender y resolver las necesidades del cliente de Oltursa.

A continuación, se presenta el coeficiente de fiabilidad para la escala utilizada.

Tabla 43. Estadísticas de fiabilidad para empatía

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,649	3

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

El coeficiente encontrado es adecuado (0.649), lo cual indica que se está midiendo de manera correcta la dimensión Empatía. Con ello se puede calcular el promedio de estas preguntas para una interpretación práctica

Tabla 44. Promedio de empatía

	Media Percepción	Media Expectativa	Porcentaje de Satisfacción	Calificación en Likert
Empatía	3,67	5	73%	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran una media de 3,67 que indica, de acuerdo al baremo propuesto, que los clientes están satisfechos con el servicio tal como ha prometido que ofrece Oltursa. Esta dimensión muestra que los usuarios percibieron una actitud amable y atenta por parte del personal de la empresa.

A continuación, se exponen las brechas para las preguntas que conforman esta dimensión de manera gráfica para poder visualizarlas y analizarlas claramente.

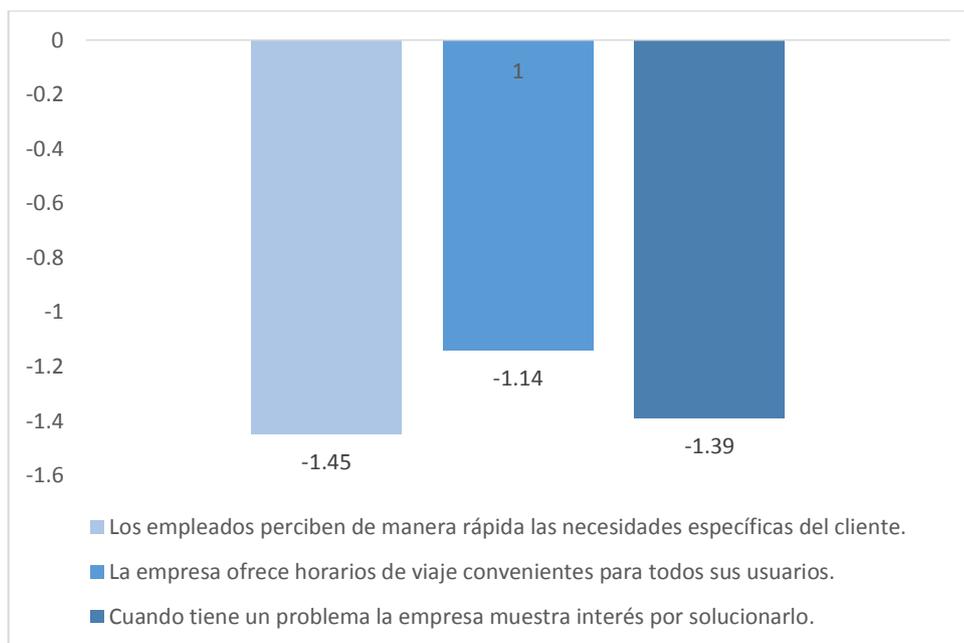


Figura 30. Cálculo de brechas para empatía
Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

Los resultados nos indican que el ítem con la menor brecha es el referido a los horarios de viaje que ofrece Oltursa, ya que su valor es de -1,14, la más próxima a cero de todas. Esto quiere decir, que las personas se sienten más satisfechas al saber que la empresa ofrece horarios que son convenientes para cada uno, lo cual hace que utilicen el servicio a menudo.

▪ Capacidad de respuesta

Esta dimensión tiene 4 ítems, P10, P17, P20 y P12 y evalúa en los clientes entrevistados la rapidez, puntualidad y oportunidad del servicio brindado. No basta con tener medios para prestar un servicio, sino que tiene que ser posible prestarlo cuando lo demanda el cliente. En ese sentido, esta dimensión evalúa la capacidad a la inmediatez en hacerse cargo de la demanda y en la rapidez y/o puntualidad de su solución.

A continuación, se presenta el coeficiente de fiabilidad para la escala utilizada.

Tabla 45. Estadísticas de fiabilidad para capacidad de respuesta

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,751	4

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

El coeficiente encontrado es excelente (0.751), lo cual indica que se está midiendo de manera correcta la dimensión Capacidad de respuesta. Con ello se puede calcular el promedio de estas preguntas para una interpretación práctica.

Tabla 46. Promedio de capacidad de respuesta

	Media Percepción	Media Expectativa	Porcentaje de Satisfacción	Calificación en Likert
Capacidad de respuesta	3,79	5	76%	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran una media de 3,79 que indica, de acuerdo al baremo propuesto, que los clientes están satisfechos con la inmediatez con que se resuelven sus inquietudes o problemas. Esto indica que los clientes percibieron que el personal de Oltursa es eficiente para resolver sus requerimientos.

A continuación, se exponen las brechas para las preguntas que conforman esta dimensión de manera gráfica para poder visualizarlas y analizarlas claramente.

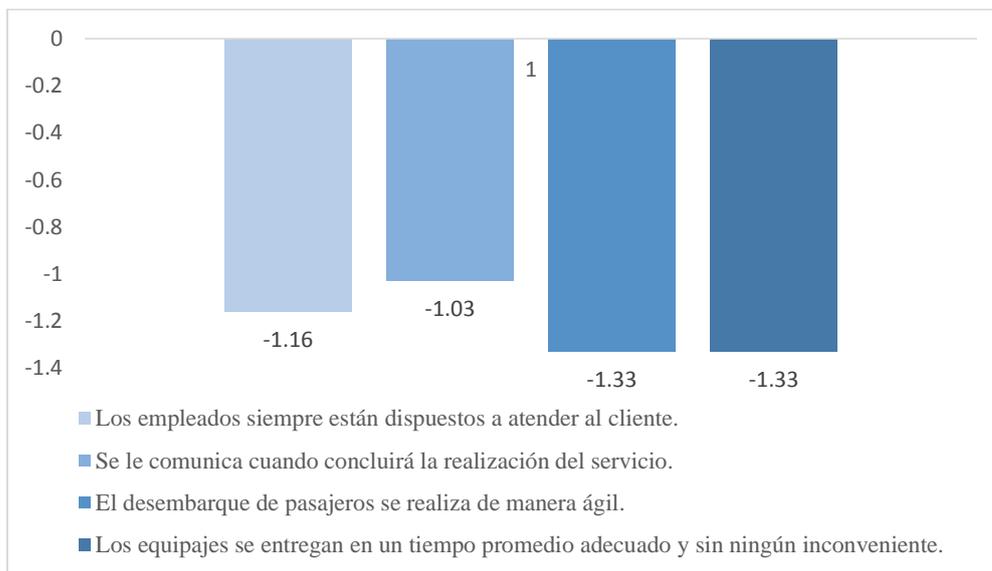


Figura 31. Cálculo de brechas para capacidad de respuesta

Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

Los resultados nos indican que el ítem con la menor brecha es el referido a la información que ofrece Oltursa sobre la culminación del servicio, ya que su valor es de -1,03, la más próxima a cero de todas. Esto quiere decir que los clientes se sienten más satisfechos en cuanto a capacidad de respuesta cuando

se les comunica en qué momento va a terminar el servicio que ofrece la empresa.

A continuación, en la Tabla 47 se muestra a manera de resumen las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL.

Tabla 47. Dimensiones de satisfacción del cliente

Dimensiones	Percibido	Expectativa
Elementos tangibles	3,85	5
Seguridad	3,96	5
Fiabilidad	3,87	5
Empatía	3,67	5
Capacidad de respuesta	3,79	5

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

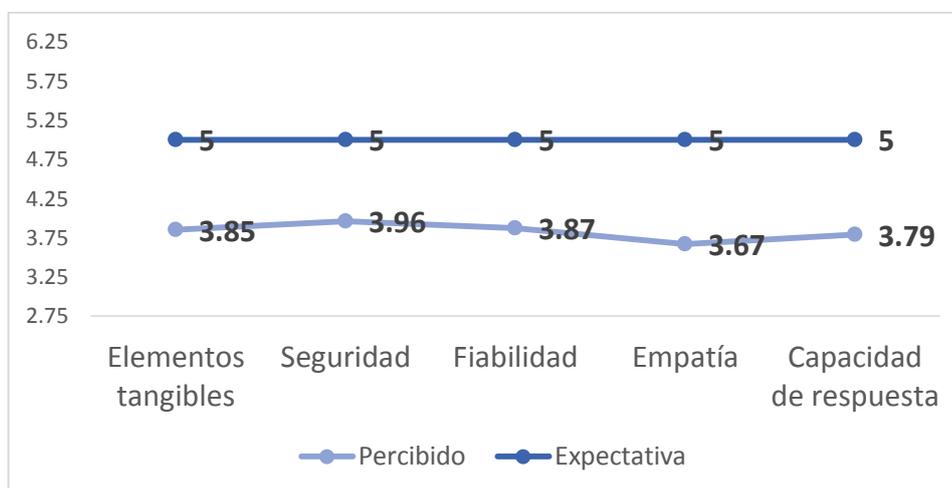


Figura 32. Dimensiones de Satisfacción de clientes

Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

En la Figura 32 se puede apreciar claramente que la dimensión de satisfacción de clientes que más contribuye a que los usuarios de la empresa Oltursa se sientan satisfechos con el servicio que ofrece es la Seguridad con un promedio de 3.96, seguido de la Fiabilidad (3.87). Finalmente, la dimensión con la que se encuentran menos satisfechos es la empatía la cual tiene un promedio de 3.67. Cabe destacar que, de manera general, todos los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

▪ Satisfacción del cliente según variables sociodemográficas

Ciudad

La siguiente tabla y gráfico nos detalla el nivel de satisfacción de los clientes según la ciudad de procedencia.

Tabla 48. Satisfacción del cliente según ciudad

Dimensiones	Ciudad	
	Chiclayo	Piura
Elementos tangibles	3,91	3,78
Seguridad	4,01	3,90
Fiabilidad	3,92	3,79
Empatía	3,71	3,62
Capacidad de respuesta	3,82	3,75

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados nos muestran que son los clientes de Chiclayo los que mejor nivel de satisfacción muestran, en todas las dimensiones. Destaca la dimensión Seguridad con una media de 4.01, que de acuerdo al baremo propuesto indica clientes muy satisfechos con los sistemas de seguridad que brinda Oltursa.

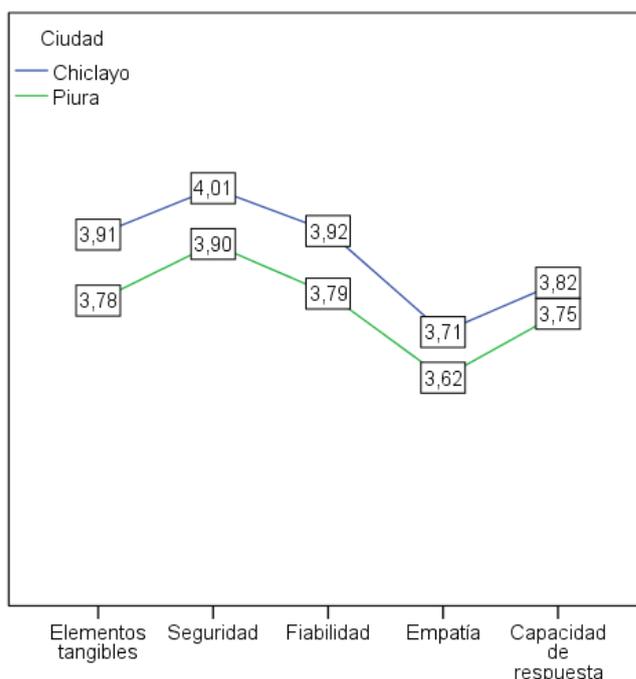


Figura 33. Satisfacción de clientes según ciudad

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Sexo

La siguiente tabla y gráfico nos detalla el nivel de satisfacción por género del cliente.

Tabla 49. Satisfacción del cliente según sexo

Dimensiones	Sexo	
	Masculino	Femenino
Elementos tangibles	3,85	3,86
Seguridad	3,97	3,95
Fiabilidad	3,87	3,85
Empatía	3,64	3,72
Capacidad de respuesta	3,80	3,77

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados presentados en la figura 34, nos muestran que los clientes según el género, perciben de manera distinta las diferentes dimensiones del modelo SERVQUAL. Así, para la dimensión Empatía se obtienen los menores promedios, siendo los clientes varones los que perciben una inadecuada atención individualizada. Sin embargo, en temas de seguridad son ellos los que mejor percepción tienen.

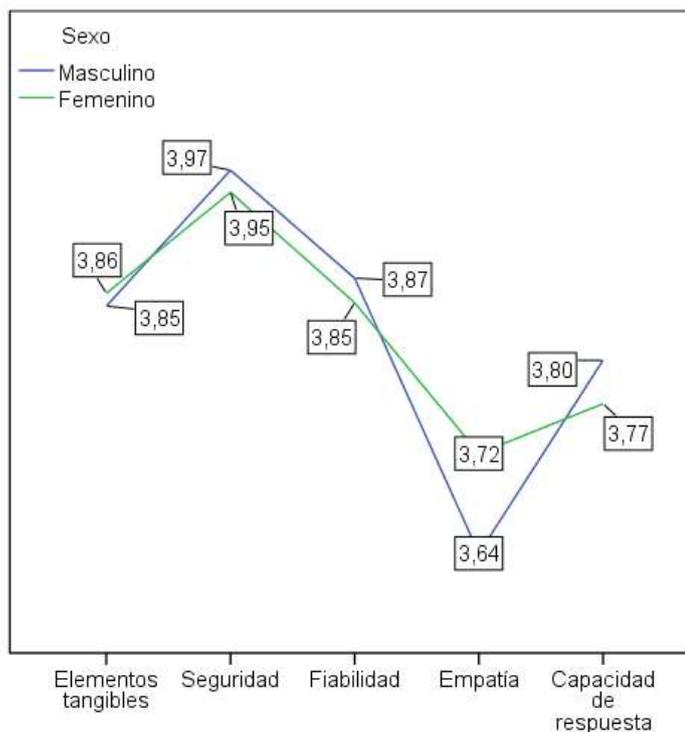


Figura 34. Satisfacción de clientes según sexo
Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

4.3. Análisis de correlación entre clima laboral y satisfacción del cliente

A continuación, se detalla el coeficiente de correlación para las dos variables de interés.

Tabla 50. Correlaciones

		Clima laboral	Satisfacción
Clima laboral	Correlación de Pearson	1	0,707**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	33	33
Satisfacción	Correlación de Pearson	0,707**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	33	33

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

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS.

Los resultados encontrados nos muestran una moderada asociación directa entre el clima laboral y la satisfacción del cliente. Dado que el coeficiente es de 0,707 indica

que a mayor percepción del clima laboral mayor será la satisfacción del cliente de Oltursa por el servicio recibido. También significa que cuando haya una percepción desfavorable del clima laboral, menor será la satisfacción del cliente.

4.3.1. Correlaciones de la satisfacción del cliente según dimensiones del clima laboral

La Tabla 51 nos detalla el grado de asociación lineal entre la Satisfacción del cliente con las dimensiones del Clima Laboral.

Tabla 51. Correlación de Satisfacción con dimensiones de clima laboral

	Satisfacción	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
Satisfacción	1	0,711**	,616**	,515**	,730**	,675**
Autorrealización		1	,828**	,840**	,878**	,899**
Involucramiento laboral			1	,827**	,754**	,831**
Supervisión				1	,810**	,815**
Comunicación					1	,876**
Condiciones laborales						1

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

Fuente: Elaboración propia, extraído del SPSS

Los resultados encontrados nos indican que son las dimensiones de Comunicación (0.73) y Autorrealización (0.711) del Clima laboral las que mejor se asocian con la satisfacción del cliente de Oltursa. Esto significa que a mayor percepción en el trabajador sobre sus posibilidades de crecimiento personal y profesional mayor será el nivel de satisfacción en los clientes. Asimismo, mientras mayor sea el grado de fluidez y coherencia en la comunicación del funcionamiento interno en Oltursa mayor será el grado de satisfacción en los clientes. También es válido que mientras menor sea el grado de fluidez y coherencia en la comunicación del funcionamiento interno en Oltursa menor será el grado de satisfacción en los clientes.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones generales

A partir de los objetivos planteados y la investigación realizada que busca, por un lado, analizar el clima laboral de la empresa Oltursa; por otro lado, identificar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa y finalmente, analizar la relación existente entre ambas variables, se ha comprobado estadísticamente que la hipótesis nula (H_0) se rechaza, lo cual significa que sí existe relación entre clima laboral y la satisfacción de los clientes.

Acerca del diagnóstico estratégico de la empresa, podemos decir que utiliza una estrategia de diferenciación y su propuesta de valor está basada en la seguridad. Según los resultados hemos observado que sus clientes así lo perciben y valoran esta propuesta de valor. Asimismo, también se enfocan en la calidad de servicio y la atención; sin embargo, consideramos que dentro de su estructura esta área debería tener mayor importancia de la que tiene actualmente.

Con respecto al clima laboral podemos concluir:

- El 81.9% de los trabajadores perciben el clima laboral como favorable y muy favorable. De las cinco dimensiones utilizadas para medir esta variable, destacan las condiciones laborales y el involucramiento laboral como aquellas que más influyen en que el clima sea muy favorable. Esto significa que los trabajadores perciben la preocupación de la empresa para que ellos dispongan de los elementos necesarios para el cumplimiento de sus tareas. Además, se destaca el compromiso de los empleados para cumplir y lograr metas establecidas, que permitirá brindar un mejor servicio al cliente de Oltursa.
- Los resultados nos muestran que del 100% de trabajadores que percibe de modo muy favorable el clima laboral, el 40% son del área de mantenimiento.
- Los resultados nos muestran que los trabajadores de la ciudad de Chiclayo perciben un clima laboral favorable o muy favorable. Mientras que en Piura destaca los niveles medio y favorable.

- Según los tipos de clima organizacional (Barroso,2004), la empresa presenta un clima de tipo Autoritario – Paternalista, ya que la parte directiva de Oltursa tiene confianza condescendiente con sus empleados y algunas decisiones son tomadas en niveles jerárquicos más bajos. Asimismo, para motivar a sus trabajadores usan la recompensa y a veces el castigo y busca satisfacer necesidades sociales de sus empleados.

Con respecto a la satisfacción del cliente podemos concluir lo siguiente:

- La dimensión de satisfacción de clientes que más contribuye a que los usuarios de la empresa Oltursa se sientan satisfechos con el servicio que ofrece es la Seguridad con un promedio de 3.96, seguido de la Fiabilidad (3.87). Lo que significa que la propuesta de valor que el cliente aprecia está enfocada en el conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente. Asimismo, se valora la habilidad de prestar el servicio tal como se ha prometido con error cero con eficiencia y eficacia.
- Los clientes de Chiclayo son los que mejor nivel de satisfacción muestran, en todas las dimensiones.
- Es importante mencionar, que en la totalidad de la muestra de cliente ninguno dio a conocer insatisfacción en el servicio, por lo que se concluye que el servicio que ofrece la empresa es bueno.

Finalmente, según la correlación realizada se presenta una moderada asociación directa entre el clima laboral y la satisfacción del cliente. Dado que el coeficiente de 0,707 indica que a mayor percepción del clima laboral mayor será la satisfacción del cliente de Oltursa por el servicio recibido. También aplica en el caso de que a menor percepción del clima laboral menor será la satisfacción del cliente de Oltursa por el servicio recibido.

Las dimensiones de Comunicación y Autorrealización del Clima laboral son las que mejor se asocian con la satisfacción del cliente. Mostrando que a mayor percepción en el trabajador sobre sus posibilidades de crecimiento personal y profesional mayor será el nivel de satisfacción en los clientes. Asimismo, mientras mayor sea el grado de fluidez y coherencia en la comunicación del funcionamiento interno en Oltursa mayor será el grado de satisfacción en los clientes.

Por esta razón la empresa debería prestar especial atención a estas dimensiones y analizar a mayor profundidad los indicadores de las mismas. Para el caso de la dimensión de Comunicación podría buscar mejorar los canales de comunicación a través de los cuales se transmite la información a los trabajadores. Asimismo, respecto a la dimensión de Autorrealización podría buscar la forma en que los trabajadores perciban que cuando se desempeñan de manera correcta esto es valorado dentro de la empresa; otra forma de mejorar en esta dimensión sería promover el desarrollo personal en los trabajadores a través de distintas actividades que Oltursa pueda plantear.

Recomendaciones

Hoy en día el clima laboral dentro de las empresas es de vital importancia para que se desarrollen adecuadamente y cumplan con sus objetivos. Por lo tanto, es necesario que las empresas hagan énfasis en esta variable, que se preocupen por el ambiente laboral en el que se desarrollan sus empleados, ya que al final esto repercutirá en el servicio que les ofrezcan a sus clientes y por ende en la satisfacción de los mismos.

Se aconsejaría a la empresa invertir tiempo en realizar encuestas de clima laboral en cada una de sus sucursales de manera descentralizada y con esta información realizar una retroalimentación con sus trabajadores y plana directiva para ver los puntos débiles y mejorarlos.

Asimismo, se recomienda a la empresa tener un plan estructurado de capacitaciones para sus trabajadores, ya que dentro de las dimensiones del clima laboral la que menos contribuye a que este sea muy favorable es la Supervisión y dentro de esta el indicador de recibir la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Por otro lado, aunque en las encuestas esto no se haya mostrado como un resultado, según lo observado al momento de ir a la empresa para aplicar las encuestas; para el caso de satisfacción de clientes se sugiere implementar un plan de soluciones rápidas a problemas inesperados en el día a día que surgen por el mismo giro de negocio, ya que los clientes perciben la empatía por parte de los trabajadores; sin embargo, las soluciones podrían darse en un periodo más corto de tiempo sin generar incomodidades. Asimismo, muchos de los clientes acotaron que, en el servicio regular para el segundo nivel de los buses, ya no se estaban ofreciendo mantas ni almohadas, lo cual les generaba cierto disgusto.

Finalmente, una recomendación para futuros investigadores interesados en el tema sería poder realizar pesquisas en las que se busque realizar esta correlación de variables en más empresas de nuestro país y, sobre todo, de nuestra ciudad. Esto se da debido a que muchas veces, solo se enfocan en la parte interna o externa de una organización, cuando en realidad ambas están relacionadas.

Bibliografía

- Alvarado, P. y Ríos, J. (2011). *Clima Laboral y Satisfacción del Cliente en la empresa Importaciones Ríos Mechán SAC*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://servicios.uss.edu.pe/bitstream/uss/2751/1/Alvarado%20%20R%C3%ADos%20.pdf>
- Arias, W. y Arias, G. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo. Recuperado de <http://www.cienciaytrabajo.cl/cytqa/Paginas/Relacion-Entre-el-Clima-Organizacional-y-la-Satisfaccion-Laboral-en-una-Pequeña-Empresa-del-Sector-Privado.aspx>
- Así está el Perú 2016: 70% de trabajadores labora en la informalidad. (2016, 5 de febrero). RPP Noticias. Recuperado de: <http://rpp.pe/economia/economia/asi-esta-el-peru-2016-el-70-de-trabajadores-labora-en-la-informalidad-noticia-935544>
- Azócar, R. (16 de julio de 2014). Clima organizacional. *Aporrea*. Recuperado de: <https://www.aporrea.org/actualidad/a191653.html>
- Banco Mundial: Perú tiene un ingreso per cápita con tendencia similar a países de altos ingresos. (2015, 7 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-tiene-ingreso-per-capita-tendencia-similar-paises-altos-ingresos-2144850>
- Castro, J. (16 de diciembre de 2016). Empresas de transporte terrestre analizan estrategias para enfrentar mayor oferta aérea. *Portal de Turismo*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/local/item/5694-empresas-de-transporte-terrestre-analizan-estrategias-para-enfrentar-mayor-oferta-aerea>
- Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- El modelo SERVQUAL de calidad de servicio*. (s.f.). Recuperado de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Franco, R. (2001). *Customer Satisfaction ¿Por qué satisfacción del cliente?* Buenos Aires: Paidós

- Félicz, G. (2012, 06 de marzo) Los ascensos sin mérito, una amenaza para el clima laboral. *Diario Libre*. Recuperado de: <https://www.diariolibre.com/economia/economia-personal/los-ascensos-sin-merito-una-amenaza-para-el-clima-laboral-OJDL326901>
- Harris, J. (2001) *Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio*. Buenos Aires: Sur.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (8ª). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing* (14ª). México: Pearson Educación.
- Morán, G. (2016). *Análisis a la calidad del servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de Esmeraldas desde la óptica del usuario* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/123456789/702>
- Naranjo, C., Paz, A. y Marín, S. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126. Recuperado de: <dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05>
- Oltursa. Lima: Symantec. Recuperado de <https://www.oltursa.pe/enterprise/historia>
- Orbegoso, A. (2006). Meta- análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología*. 10, 137-147.
- Palma, S. (2004). *Escala de clima laboral CL- SPC. Manual 1ª edición*. Recuperado de: http://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Rimarachin, L. (2015). *Evaluación de la calidad del servicio en relación a la satisfacción del cliente en la agencia de viajes Consorcio Turístico Sipán Tours SAC, Chiclayo* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/216>
- Romainville, M. (2 de diciembre de 2015). Las 10 grandes empresas con el mejor clima laboral en Perú. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/10-grandes-empresas-mejor-clima-laboral-peru-205596>
- Solis, Z.; Zamudio, L.; Matzumura, J. y Gutierrez, H. (2015). *Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2* (Tesis de pregrado). Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2016000400006&lng=es&nrm=iso
- Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías. (2015). *Ranking del Índice de participación en accidentes de tránsito*. Recuperado de http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/IPA_2015.pdf
- Talledo, M. (2015). *Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transportes* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1777/3/RE_PSIKOLOGIA_FACTORES.CLIMAORGANIZACIONAL_MOT.LABORAL_EMP.TRANSPORTE_TESIS.pdf
- Thompson, I. (2006). *La Satisfacción del cliente*. Recuperado de: http://cmappublic3.ihmc.us/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1177396161687_1469889960_1840

- Urrea, C. (2013, 13 de mayo). Perú se convirtió en octavo país con el PBI per cápita más grande de América Latina. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-supera-colombia-y-se-convierte-octavo-pais-mas-rico-america-latina-2065454>
- Urrea, C. (7 de mayo de 2013). Perú supera a Colombia y se convierte en octavo país más rico de América Latina. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-supera-colombia-y-se-convierte-octavo-pais-mas-rico-america-latina-2065454>

Anexos

Anexo 1: Encuesta de clima laboral CL-SPC

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Este cuestionario está diseñado para recoger información y opiniones acerca del ambiente laboral dentro de la empresa Oltursa. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en Su experiencia, por lo tanto, **no hay respuestas correctas o incorrectas.**

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con un aspa (X) la respuesta que mejor describa Su opinión.

SEXO: MASCULINO FEMENINO
 EDAD: _____ AÑOS ÁREA: _____

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

	1	2	3	4	5
1.-Existen oportunidades de progresar en la empresa.					
2.- Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3.- El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.- Se cuenta con la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.- El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.- En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.- En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.- Los objetivos de trabajo son retadores.					
11.- Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.-Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13.- La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14.- En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
15.- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16.- Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.- Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18.-Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.- Existen suficientes canales de comunicación.					
20.- El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21.- Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22.- En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.- Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.- Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.- Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27.- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.- Se dispone de un sistema para el control y seguimiento de las actividades.					
29.- En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					

30.- Existe buena administración de los recursos.					
31.- Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35.- La empresa promueve del desarrollo del personal.					
36.- Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.					
37.- Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
38.- El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
39.- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización.					
40.- Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
41.- Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.					
42.- El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
43.- Existe colaboración entre el personal de diferentes oficinas.					
44.- Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
45.- Se reconocen los logros en el trabajo.					
46.- La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
47.- Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					

Anexo 2: Encuesta de satisfacción de clientes

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN OLTURSA

Este cuestionario está diseñado para recoger información y opiniones acerca del servicio que presta la empresa Oltursa a sus clientes. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en Su experiencia, por lo tanto, **no hay respuestas correctas o incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con un aspa (X) la respuesta que mejor describa Su opinión.

SEXO: MASCULINO FEMENINO

EDAD: _____ AÑOS

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

DURANTE LA COMPRA (ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA)	1	2	3	4	5
1.-Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.					
2.- Siente seguridad dentro de las instalaciones de la empresa.					
3.- Las instalaciones de la empresa se encuentran siempre limpias.					
4.- Todos los empleados de la empresa muestran una buena presentación (uso de uniforme, identificación, etc.)					
5.- Los equipos (computadoras, mobiliario, televisores, entre otros) con los que cuenta la empresa son de apariencia moderna.					
6.- Los empleados brindan información adecuada y muestran tener buen conocimiento respecto al servicio que prestan.					
7.- Los empleados perciben de manera rápida las necesidades específicas del cliente.					
8.- El material relacionado con el servicio es visualmente atractivo (folletos, boletos, etc.)					
9.- La empresa ofrece horarios de viaje convenientes para todos los usuarios.					
10.- Los empleados siempre están dispuestos a atender al cliente.					
11.- El comportamiento de los empleados de la empresa le transmite confianza.					
12.-Cuando tiene un problema, la empresa muestra interés por solucionarlo.					
13.- El precio de los pasajes que ofrece la empresa es acorde al precio del mercado.					
DURANTE EL VIAJE (EN EL BUS)					
14.- Los buses de la empresa son de apariencia moderna.					
15.- Los buses realmente cuentan con todos los servicios que publicita la empresa (wi-fi, aire acondicionado, servicios higiénicos, televisión, luz de lectura individual, alimentación).					
16.- Al momento de abordar el bus, este se encuentra en óptimas condiciones (limpieza, funcionamiento, personal)					
17.- Se le comunica cuándo concluirá la realización del servicio.					
18.-El servicio a bordo (comida, entretenimiento, SS.HH., etc.) es el adecuado.					
19.- El bus cuenta con un sistema de seguridad (señalización de emergencia, indicador de kilometraje, entre otros) que Ud. conoce					
DESEMBARQUE					
20.- El desembarque de pasajeros se realiza de manera ágil.					
21.- Los equipajes se entregan en un tiempo promedio adecuado y sin ningún inconveniente.					

22.- ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio que ofrece Oltursa?

- a)** Siempre **b)** Casi Siempre **c)** Algunas veces **d)** Rara vez **e)** Nunca

23.- Marcar con un aspa (X) ¿Cuál(es) es(son) la(s) razón(es) principal(es) por la(s) que utilizó el servicio de la empresa? (Puede marcar más de 1 alternativa)

Precio	Seguridad	Calidad de Servicio	Ubicación de sucursales	Otros (especificar)

24.- ¿Tomaría nuevamente el servicio que ofrece la empresa?

- a)** Sí **b)** No, ¿por qué?

25.- ¿Está contento con el servicio que ofrece la empresa en general?

- a)** Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo
e) Totalmente de acuerdo

Anexo 3: Imágenes de aplicación de encuestas

